



ACADEMIA MILITAR

Caraterização do Processo de Formação da Capacidade de Decisão em Situações de Stresse dos Cadetes da Academia Militar

Aspirante Aluno de Infantaria

Rui Jorge Portela dos Anjos

Orientador: Major de Infantaria José Custódio Reis Lopes Marques

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, Julho 2012



ACADEMIA MILITAR

Caraterização do Processo de Formação da Capacidade de Decisão em Situações de Stresse dos Cadetes da Academia Militar

Aspirante Aluno de Infantaria

Rui Jorge Portela dos Anjos

Orientador: Major de Infantaria José Custódio Reis Lopes Marques

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, Julho 2012

Dedicatória

Ao Pedro Delgado,
Um dia encontrar-nos-emos de novo.

Agradecimentos

Deixo aqui o meu sincero apreço e agradecimento a todos os que tornaram possível este Trabalho de Investigação Aplicada, em especial:

Ao meu orientador, Major de Infantaria José Marques, pela sua paciência, dedicação, apoio, conselhos e orientação na elaboração deste trabalho de investigação.

A todos os entrevistados, pela disponibilidade e contributo essenciais para a investigação.

À Alferes Guiomar, pelos seus esclarecimentos e conselhos preciosos para a pesquisa bibliográfica.

À minha irmã, pela ajuda e apoio dado na revisão do trabalho.

À minha família, pela minha educação e todo o apoio que me deram.

À Celine, pelo apoio e incentivo.

Resumo

A Academia Militar, como Estabelecimento de Ensino Superior Público Militar, tem a responsabilidade de formar oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana. Como futuros líderes e comandantes de homens, os alunos da Academia Militar têm de ser capazes de tomar decisões mesmo sob stresse. Se for tido em conta que este afeta a tomada de decisão, é necessário que a Academia Militar dê ferramentas aos seus alunos para que estes consigam geri-lo de forma a que este não afete negativamente a tomada de decisão.

O presente estudo tem como objetivo caraterizar o processo de formação da capacidade de decisão em situações de stresse, nos cadetes da Academia Militar.

Durante a investigação utilizou-se a entrevista para a obtenção dos dados necessários. Estas foram realizadas a Oficiais, atualmente integrados na formação ministrada na Academia Militar em diferentes áreas diretamente ligadas à formação dos cadetes. As áreas correspondentes abrangem o comando das companhias de alunos, o grupo disciplinar de educação física e desportos, o grupo de formação geral militar e a direção de ensino.

Após a recolha de dados, o que mais sobressaiu foi o facto de o ambiente criado a nível de rigor, disciplina e constante pressão induzida nos alunos, ser um dos aspetos que contribui para aquisição da capacidade de decisão em situações de stresse. Foi ainda possível verificar que o grupo disciplinar de educação física e desportos e o grupo de formação geral militar, são as áreas de formação que mais contribuem para a aquisição desta capacidade.

Concluiu-se que a formação ocorre através da melhoria das qualidades individuais, da utilização de técnicas de inoculação de stresse, e por último, através do treino de informação.

Palavras-chave: Tomada de Decisão, Stresse, Formação.

Abstract

The Military Academy, as an institution of Public Higher Education Military, has the responsibility to prepare officers of the Army and National Republican Guard. As future leaders and men commander's, the students of the Military Academy have to be capable of making decisions, even when under stress. If we consider that the stress affect the decision making, it is necessary that the Military Academy give tools to his students, so that they may be able to manage the stress, in a way that don't affect negatively the decision making.

The goal of this study is to characterize the training process of the decision making in stress situations, in the students of the Military Academy.

During the investigation it was used the interview to obtain the necessary data. The interviews were conducted to Officers currently integrated into the training given at the Military Academy in different areas directly related to training of cadets. The corresponding areas include the command of the companies of students, the disciplinary group of physical education and sports, the group of military training and the direction of education.

The interviews revealed that the environment, created with rigidity, discipline and constant pressure, is one of the factors that contribute for the development of decision making capacity under stress. It was also possible to check that the disciplinary group of physical education and sports and the group of military training, are the main contributors for the acquisition of this capacity.

With this work it was possible to conclude that the training occurs through the individual capacities improvement, the use of stress inoculation techniques, and through the information training.

Keywords: Decision Making, Stress, Training

Índice Geral

Dedicatória.....	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice Geral	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Quadros	x
Lista de Apêndices.....	xi
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xii
 Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1. Introdução	1
1.2. Enquadramento do Trabalho de Investigação.....	1
1.3. Importância da Investigação e Justificação da Escolha	2
1.4. Definição dos Objetivos.....	4
1.5. Delimitação da Investigação	4
1.6. Metodologia	5
1.7. Enunciado da Estrutura do Trabalho	7
 Capítulo 2 - Revisão da Literatura	9
2.1. Tomada de Decisão.....	9
2.1.1. Conceito de Tomada de Decisão	9
2.1.2. Fases da Tomada de Decisão	10
2.1.3. Processo de Tomada de Decisão Militar	12
2.2. Stresse em Contexto Militar	15
2.2.1. Conceito de Stresse	15
2.2.2. Fontes de Stresse	17
2.2.3. Mecanismos de Stresse	19

2.2.4. Lidar com o Stresse	21
2.3. Treino da Tomada de Decisão	22
Capítulo 3 - Metodologia e Procedimentos	24
3.1. Introdução	24
3.2. Método de Abordagem	24
3.3. Procedimentos e Técnicas.....	25
3.3.1. Entrevistas	26
3.3.2. Amostra	26
3.4. Meios Utilizados	27
Capítulo 4 - Apresentação, Análise e Discussão	
dos Resultados.....	28
4.1. Apresentação e Análise dos Resultados.....	28
4.2. Discussão dos resultados	39
4.2.1. Questões Nº 6, 7, 8, 9 e 10	40
4.2.2. Questões Nº 11 e 12	42
4.2.3. Questões Nº 13, 14 e 15	46
Capítulo 5 - Conclusões e Recomendações	48
4.1. Introdução	48
4.2. Resposta às Perguntas Derivadas.....	48
4.3. Resposta à Pergunta Central	50
4.4. Recomendações	51
Capítulo 6 - Bibliografia	52
Apêndice A – Guião de entrevista.....	AP A-1
Apêndice B – Resumo da Entrevista Nº 1	AP B-1
Apêndice C – Resumo da Entrevista Nº 2	AP C-1
Apêndice D – Resumo da Entrevista Nº 3.....	AP D-1
Apêndice E – Resumo da Entrevista Nº 4	AP E-1
Apêndice F – Resumo da Entrevista Nº 5	AP F-1
Apêndice G – Resumo da Entrevista Nº 6.....	AP G-1

Apêndice H – Resumo da Entrevista Nº 7	AP H-1
Apêndice I – Resumo da Entrevista Nº 8	AP I-1

Índice de Figuras

Figura 1 - Atos e Etapas do Processo Metodológico.....	5
Figura 2 - Fases do Processo de Decisão.....	11

Índice de Quadros

Tabela 1 - Fases da Tomada de Decisão de Instituição Civil.....	11
Tabela 2 - Fases da Resolução de Problemas Militares.....	14
Tabela 3 - Fatores de stresse Externo	18
Tabela 4 - Tomada de decisão em situações arriscadas.....	20
Tabela 5 - Análise das Questões Nº 1, 2, 3 e 4.....	28
Tabela 6 - Análise da Questão Nº 5.....	29
Tabela 7 - Análise da Questão Nº 6.....	30
Tabela 8 - Análise da Questão Nº 7.....	30
Tabela 9 - Análise da Questão Nº 8.....	31
Tabela 10 - Análise da Questão Nº 9.....	32
Tabela 11 - Análise da Questão Nº 10.....	33
Tabela 12 - Análise da Questão Nº 11.....	34
Tabela 13 - Análise da Questão Nº 12.....	35
Tabela 14 - Análise da Questão Nº 13.....	37
Tabela 15 - Análise da Questão Nº 14.....	38
Tabela 16 - Análise da Questão Nº 15.....	38

Lista de Apêndices

Apêndice A	Guião de entrevista
Apêndice B	Resumo da Entrevista nº 1
Apêndice C	Resumo da Entrevista nº 2
Apêndice D	Resumo da Entrevista nº 3
Apêndice E	Resumo da Entrevista nº 4
Apêndice F	Resumo da Entrevista nº 5
Apêndice G	Resumo da Entrevista nº 6
Apêndice H	Resumo da Entrevista nº 7
Apêndice I	Resumo da Entrevista nº 8

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

ACE	Atividade Circum Escolar
AM	Academia Militar
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
Cmdt Comp Al	Comandante de Companhia de Alunos
E	Entrevistado
EESPM	Estabelecimento de Ensino Superior Público Militar
EM	Estado-Maior
ESPM	Ensino Superior Público Militar
FA	Forças Armadas
GAM	Ginástica de Aplicação Militar
GDEFD	Grupo Disciplinar de Educação Física e Desportos
GDFGM	Grupo Disciplinar de Formação Geral Militar
GNR	Guarda Nacional Republicana
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IN	Inimigo
M/A	Modalidade de Ação
NVI	Normas de Vida Interna
PCmd	Procedimentos de Comando
PDE	Publicação Doutrinária do Exército
PDM	Processo de Decisão Militar
PRP	Processo de Resolução de Problemas
QP	Quadros Permanentes
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TPOI	Tirocínio para Oficial de Infantaria

Capítulo 1

Introdução

“The nature of emergency response situations is that they are inherently stressful and that decision-making can suffer as a result of this stress however it is important to remember that small amounts of stress can also result in improved performance.”

Julie-Ann Sime

1.1. Introdução

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) está inserido no Tirocínio para Oficial de Infantaria (TPOI) e é subordinado ao tema, ”Caraterização do Processo de Formação da Capacidade de Decisão em Situações de Stresse na Academia Militar”.

No presente Capítulo deste Trabalho de Investigação Aplicada encontra-se o enquadramento do próprio trabalho de investigação, a importância da investigação e justificação da escolha, a definição dos objetivos a que se propõe o trabalho, a delimitação da investigação, a pergunta de partida e perguntas derivadas do trabalho de investigação, a metodologia utilizada e por último o enunciado da estrutura do trabalho.

1.2. Enquadramento do Trabalho de Investigação

Tendo em conta as atividades a desenvolver por um oficial subalterno no final da sua formação na Academia Militar (AM), e como futuros líderes, uma das capacidades a adquirir pelos cadetes será a capacidade de decisão.

É de todo importante que a formação na AM, para além da sua componente académica, da formação militar e do treino físico, transmita aos futuros oficiais subalternos as capacidades indispensáveis ao desempenho das futuras funções, e que prepare os seus alunos para que sejam capazes de tomar uma decisão mesmo estando sob stresse.

Com a realização do presente trabalho de investigação, e seguindo a temática anteriormente apresentada, pretende-se realizar uma investigação no âmbito da formação ministrada na AM, caracterizando a formação ministrada aos cadetes alunos nos primeiros quatro anos da AM que concorre para a aquisição da capacidade de decisão em situações de stresse.

1.3. Importância da Investigação e Justificação da Escolha

De acordo com o Decreto de Lei n.º 27/10¹ (2010) o Ensino Superior Público Militar (ESPM) está inserido no sistema de ensino público e está adaptado às necessidades das Forças Armadas (FA) e da Guarda Nacional Republicana (GNR). Os institutos de ESPM englobam os três ramos da FA, Exército, Armada e Força Aérea, assim como da GNR, sendo que o sistema de ESPM engloba a AM, a Escola Naval, a Academia da Força Aérea e a Escola do Serviço de Saúde Militar.

A AM sucessora da Escola do Exército, é atualmente um Estabelecimento de Ensino Superior Público Militar (EESPM), que tem como objetivo a formação de oficiais destinados aos Quadros Permanentes (QP) do Exército e da GNR, “habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, (...), promover o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção e chefia” (Decreto de Lei n.º 27/10, 2010). Segundo o Decreto de Lei n.º 27/10 (2010) a AM, como todos os outros EESPM, é caracterizada pela: preparação altamente qualificada com competências e capacidade de comandar em situações de risco e incerteza típicas do combate armado; formação científica por forma a fornecer as qualificações necessárias ao desempenho de funções; formação comportamental baseada na educação militar, moral e cívica de forma a desenvolver capacidades de comando, direção e chefia; e preparação física e de adestramento militar, proporcionando aos alunos o desembaraço físico e o treino para o cumprimento das suas missões.

¹ O Decreto de Lei n.º 27/10 de 31 de Março de 2010 revê os estatutos da Escola Naval, da Academia Militar, da Academia da Força Aérea e da Escola do Serviço de Saúde Militar.

A estrutura geral da AM compreende o **Comando**, os **Órgãos de Conselho do Comandante**, os **Órgãos de Comando e Direção** e os **Órgãos Eventuais de Apoio** (Militar, Normas de Vida Interna, 2006/2007). De realçar que, diretamente ligados à formação encontram-se a **Direção de Ensino** e o **Corpo de Alunos**, estando ambos integrados nos **Órgãos Eventuais de Apoio**.

A **Direção de Ensino** compreende o diretor de ensino e os respetivos departamentos de ensino. A sua missão é “... planejar, coordenar, avaliar e controlar as atividades de ensino, instrução e investigação, com vista a obter a adequada orientação pedagógica e científica, bem como o melhor rendimento de ensino” (Decreto de Lei n.º 302/88, 1988²).

O Corpo de Alunos compreende o Comando do Corpo de Alunos, os Batalhões de Alunos e o departamento de formação militar, e tem como missão “enquadrar militar e administrativamente os alunos dos cursos ou estágios e ministrar-lhes adequada preparação militar, física, moral e cívica” (Decreto de Lei n.º 302/88, 1988).

Os alunos que recebem formação na AM saem no final do seu período de formação com o grau equivalente de mestre, decorrente do atual plano de estudos integrado no processo de Bolonha, e como oficiais subalternos. Aos oficiais subalternos cabem as funções de: comando de pequenas unidades ou de instrução, podendo ainda ser auxiliares diretos do comandante de companhia; comandante de subunidades de escalão pelotão ou mesmo de companhia; funções de formação e de caráter técnico da sua especialidade, tático ou administrativo; e funções de instrução.

Um subalterno desenvolve as seguintes atividades-tipo: planeamento; emprego técnico e tático; capacidade de tomada de decisão; difusão e comunicação de ordens; segurança; liderança; gestão de recursos; planejar e ministrar formação; e manutenção da condição física.

Pode-se então dizer que a formação ministrada na AM é de extrema importância para que um indivíduo oriundo da vida civil consiga, no final da sua formação, ser capaz de tomar decisões, mesmo quando sob stresse, não deixando que este, seja um inibidor da tomada de decisão e possa até por vezes potenciar a tomada de decisão. A importância do presente trabalho está então relacionada com a compreensão do processo de formação da capacidade de decisão nos alunos da AM, de modo a que seja possível no futuro potenciar a formação desta valência numa situação de stresse.

² O Decreto de Lei n.º 302/88 de 2 de março de 1988, revê o estatuto da Academia Militar.

A escolha deste tema prende-se com o facto de a AM preparar oficiais para o desempenho de funções nos QP do exército e da GNR. Desta Forma, os alunos no final do seu período de formação deverão ser capazes de tomar decisões nas mais diversas situações, desde a rotina dentro de uma unidade militar até a uma missão no estrangeiro. Com este trabalho de investigação pretende-se demonstrar como é que essa capacidade é adquirida, e como é que a formação direta ou indiretamente permite ao aluno criar mecanismos que lhe possibilitem a tomada de decisão mesmo quando sob stresse. Porque o futuro do exército e da GNR está nas mãos dos novos oficiais, e daqueles que ainda estão e dos que virão a estar nos “bancos” da AM.

1.4. Definição dos Objetivos

A capacidade de tomar decisões numa situação em que se está sob stresse é de elevada importância para um futuro oficial do Exército e da GNR. A formação ministrada na AM fornece aos alunos ferramentas para que esta capacidade seja adquirida pelos mesmos. Procura-se neste trabalho verificar como é que este processo ocorre e quais serão as atividades que fazem parte do mesmo, identificando possíveis melhorias na formação para uma melhor aquisição desta capacidade.

O **objetivo final** do presente trabalho de investigação é portanto a **caraterização do processo de formação da capacidade de decisão em situações de stresse nos cadetes da AM.**

1.5. Delimitação da Investigação

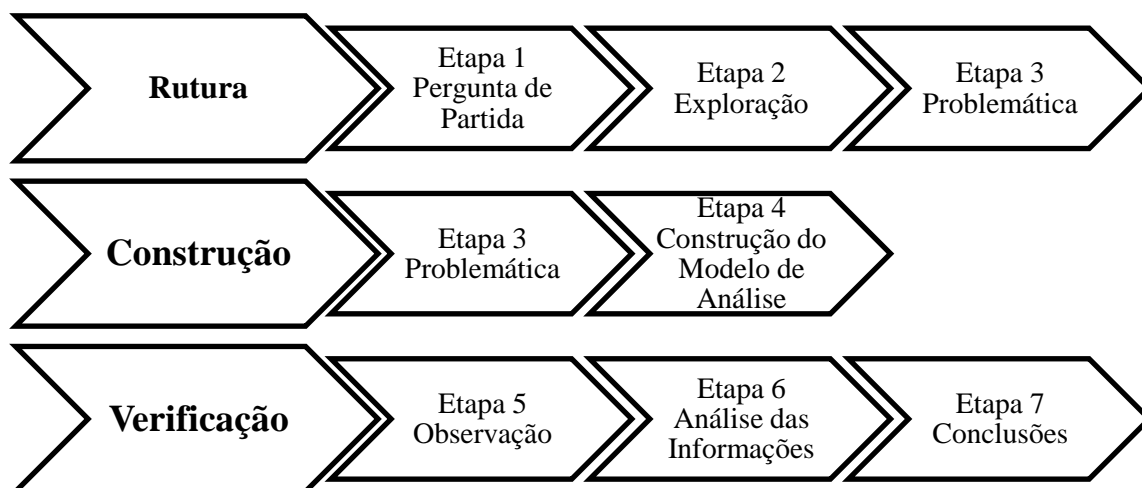
O estudo dos efeitos do stresse na tomada de decisão é bastante amplo, assim como as diferentes situações em que um indivíduo pode ser colocado ou confrontado com uma situação que lhe gere stresse. Sendo assim, define-se como o campo de estudo a formação ministrada nos primeiros quatro anos da AM. Este abrange todas as áreas de formação, desde a direção de ensino, ao grupo disciplinar de educação física e desportos, ao grupo de formação geral militar, e ao corpo de alunos, nomeadamente ao nível do comando das companhias de alunos, por forma a perceber como contribuem para a aquisição da capacidade de decisão perante uma situação de stresse. Limitou-se o campo de estudo a

três pontos: à análise ao processo de formação desta capacidade nos cadetes da AM; à adequabilidade da formação ministrada; e se será possível melhorar a formação recebida no âmbito da capacidade de decisão em situações de Stresse para o desempenho futuro como oficiais subalternos das diferentes armas e serviços do Exército e da GNR.

1.6. Metodologia

A metodologia seguida em questões de orientação e investigação para a realização do presente trabalho baseia-se nas normas designadas por Quivy & Campenhoudt (2008) e Gil (1999). Quanto às questões de estrutura e formatação foram seguidas as normas designadas por Sarmento (2008). Ambas as normas foram adaptadas à Norma para Redação do Relatório Científico Final (2011) da Academia Militar.

De seguida apresenta-se um esquema (Figura 1), que reflete o procedimento científico utilizado na execução deste trabalho.



Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt (2008, p. 27).

Figura 1 - Atos e Etapas do Processo Metodológico

O esquema acima apresentado na Figura 1, da autoria de Quivy & Campenhoudt (2008), é constituído por três atos e sete etapas.

O primeiro ato, designado por rutura, representa o “... romper com os preconceitos e falsas evidências que somente dão a ilusão de compreendermos as coisas ...” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 26), e abrange as três primeiras etapas, a pergunta de partida, a exploração e a problemática. No caso deste trabalho, a pergunta central é **“De que modo ocorre a formação da capacidade de decisão em situações de stresse dos cadetes da AM?”**. Após a formulação da pergunta de partida, procedeu-se à exploração, que se resume à pesquisa bibliográfica e algumas conversas levadas a cabo, com o objetivo de adquirir conhecimentos, quer na área do stresse, quer na área da tomada de decisão.

A pesquisa bibliográfica foi efetuada em determinadas bibliotecas, nomeadamente a do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), a do Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE) e a da sede da AM. O resultado materializou-se por bibliografia especializada de fontes primárias, ou seja, fontes textuais e impressas (ex: livros), e fontes secundárias (ex: publicações periódicas e textos eletrónicos). Por outro lado, as conversas levadas a cabo foram na sua totalidade realizadas com oficiais que prestavam serviço no CPAE à data da sua realização. Após a etapa de exploração seguiu-se a etapa da construção da problemática. Nesta etapa foi definido o objeto de estudo, sendo este a formação ministrada aos cadetes da AM que contribui para a aquisição da capacidade de tomar decisões em situações de stresse. Com o desenvolvimento da problemática entramos também no segundo ato do processo de investigação, a construção. Este último, como é explícito no esquema acima apresentado, é composto pela terceira etapa, a problemática, e pela quarta etapa, a construção do modelo de análise. Através destas etapas, é possível atingir o objetivo do segundo ato, isto é, a “construção de um quadro teórico de referência” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 26), que permite estruturar a recolha e posterior análise dos dados obtidos.

A construção do modelo de análise levou-nos à elaboração das perguntas derivadas, sendo estas sete no seu total. Nomeadamente:

1. “Será a formação ministrada na AM eficaz, para a aquisição desta capacidade?”;
2. “Quais os fatores geradores de Stresse a que os cadetes estão sujeitos na formação ministrada na AM?”;
3. “Quais as atividades planeadas que concorrem para a formação desta capacidade?”;
4. “Quais as atividades não planeadas que concorrem para a aquisição desta capacidade?”;
5. “Quais os pontos fortes da formação ministrada na AM para a aquisição desta capacidade?”;

6. “Quais as lacunas da formação ministrada na AM para a aquisição desta capacidade?”;
7. “De que forma é possível melhorar a formação da capacidade de decisão na AM?”.

A partir da análise e discussão dos resultados, tentar-se-á obter a resposta às perguntas derivadas, sempre com o objetivo final de responder à pergunta central.

O último ato é composto pelas etapas da observação, análise das informações e pelas conclusões. Este ato que tem como objetivo a verificação através dos factos de determinadas preposições estabelecidas pela pergunta central e consequentes perguntas derivadas. A etapa cinco, observação, foi realizada com recurso a um conjunto de entrevistas que tinham como objetivo a recolha de informação sobre a formação ministrada na AM que contribui para o desenvolvimento da capacidade de decisão em situações de stress. Após a observação, deu-se início à etapa seguinte, a análise das informações. Nesta etapa foi realizada uma análise qualitativa das informações obtidas através da execução das entrevistas da etapa anterior. Com esta etapa pretendeu-se perceber como ocorre a formação da capacidade de decisão em situações de stress na AM, para que na última etapa do processo de investigação, as conclusões, seja possível responder à pergunta central e suas perguntas derivadas. Sendo possível responder às perguntas levantadas, será então atingido o objetivo final do trabalho, isto é, a caracterização do processo de formação da capacidade de decisão em situações de stress nos cadetes da AM.

1.7. Enunciado da Estrutura do Trabalho

O presente trabalho encontra-se organizado em seis capítulos. O primeiro capítulo, no qual nos encontramos, é a Introdução do presente trabalho de investigação e onde é feita uma apresentação geral do trabalho. O segundo capítulo, a Revisão da Literatura, expõe o conhecimento adquirido com a pesquisa bibliográfica efetuada. Nesse capítulo, são abordados os temas da tomada de decisão, de stress em contexto militar e por último o treino da tomada de decisão. O capítulo seguinte, Metodologia e Procedimentos, esclarece como foi realizado e aplicada a metodologia na investigação. É neste terceiro capítulo que se poderá encontrar a descrição do método utilizado, qual a ferramenta que foi aplicada na obtenção de informações, como foi aplicada a ferramenta e por último, quando foi aplicada. O quarto capítulo cujo título é Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados, expõe numa primeira fase a apresentação dos resultados e análise dos mesmos.

Ainda neste capítulo é feita a discussão dos resultados, onde se confrontam os resultados obtidos com os conhecimentos adquiridos na pesquisa bibliográfica efetuada e descrita no segundo capítulo. No penúltimo capítulo, Conclusões, é respondido às perguntas derivadas e pergunta central. As conclusões referidas são fundamentadas com base nos resultados obtidos. O último capítulo é referente às fontes bibliográficas utilizadas para a realização de todo o trabalho de investigação e que foram referenciadas ao longo do texto.

Capítulo 2

Revisão da Literatura

2.1. Tomada de Decisão

A tomada de decisão tem vindo a ser analisada segundo diversos autores sobre o seu funcionamento e posterior divisão em fases distintas. Estas fases têm como intuito a resolução de um problema ou situação, à qual é necessário fazer face para se atingir os objetivos definidos. A decisão é tomada por um ou vários decisores, e está geralmente integrada em instituições, sejam elas de natureza militar ou de natureza civil.

De uma forma geral a tomada de decisão envolve três aspetos, a decisão, o processo de decisão e o decisor, ou seja o sujeito que toma a decisão. Os aspetos da tomada de decisão são mais especificamente: as **decisões que são tomadas**, e quais os seus efeitos; o **processo de decisão**, isto é, como se tomam as decisões; e por último a **pessoa ou pessoas que tomam a decisão**, tendo em conta as suas características e quais os fatores que influenciam os seus comportamentos.

No presente subcapítulo será abordado o conceito de tomada de decisão, as fases da tomada de decisão e o processo de tomada de decisão militar.

2.1.1. Conceito de Tomada de Decisão

Em qualquer organização é necessário tomar decisões para que uma determinada direção seja tomada, com vista a alcançar objetivos específicos. O caminho a seguir para cumprir esses objetivos pode não ser único inicialmente, sendo assim necessário fazer opções de forma a orientarmos a ação para o cumprimento dos objetivos pretendidos.

“Na sua forma mais simples a decisão pode ser vista como a escolha de uma entre várias hipóteses de ação, a opção entre aceitar e rejeitar, a opção entre um sim e um não, ou, ainda mais sugestivamente como a seleção de uma proposta de ação” (Butler et al., 1993 como citado em Camões, 1995, p. 18-19).

De acordo com o General Belchior Vieira, a tomada de decisão é “um processo consciente de seleção de uma modalidade de ação (M/A) entre duas ou mais alternativas com a finalidade de alcançar um determinado resultado” (Vieira, 2012, p. 54). Este autor defende ainda que existem **três elementos envolvidos na tomada de decisão**, sendo estes a **seleção**, a **consciência** e a **orientação** dirigida a uma meta ou objetivo definidos. A seleção dirá respeito à escolha de qual a direção de ação ou qual M/A a seguir, quer estejam uma ou mais M/A disponíveis. Porém a seleção da M/A deverá ser também consciente, “a fim de evitar que sejam tomados em conta fatores importantes suscetíveis de afetarem a decisão” (Vieira, 2012, p. 49). Contudo as decisões tomadas não devem nunca deixar de concorrer para o objetivo pretendido (Vieira, 2012).

2.1.2. Fases da Tomada de Decisão

No início do processo de tomada de decisão devem existir valores, objetivos e prioridades bem estabelecidos. Devem também ser conhecidos todos os fatores intervenientes no processo, deve-se ordenar as preferências segundo a sua utilidade e deve ser escolhida sempre a opção mais útil (Miranda, 2007).

As fases do processo de tomada de decisão, não são mais que um procedimento a seguir pelo decisor. Este deve, independente do número de elementos envolvidos na tomada de decisão, seguir um conjunto lógico de fases por forma a permitir “a análise ou apreciação lógica, de todos os fatores influentes e também das possibilidades existentes” (Vieira, 2012, p. 54).

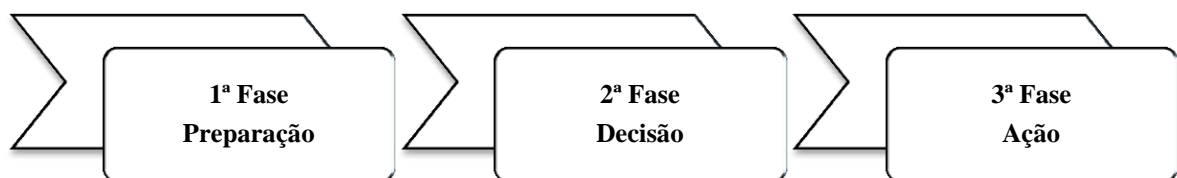
Como foi anteriormente referido, a tomada de decisão é transversal a instituições civis e militares. O exemplo que se segue (ver Tabela 1) demonstra as fases do processo de tomada de decisão numa instituição civil. Neste exemplo, é apresentada uma sequência lógica para lidar com uma determinada situação e desta forma garantir que a decisão tomada seja a melhor possível, sendo por isso capaz de solucionar um determinado problema ou situação.

Tabela 1 - Fases da Tomada de Decisão de Instituição Civil

Fase	Descrição
1ª Fase Definir a Situação	Identificação do problema
2ª Fase Recolher Informação	Recolha de Informação relevante para a tomada de decisão para a resolução do problema
3ª Fase Criar Opções	Alargar o número de opções para a resolução do problema
4ª Fase Tomar a Decisão	Consideração de vantagens e desvantagens de cada opção
5ª Fase Criar Opções	Tomada da decisão de forma sustentada
6ª Fase Implementar a Decisão	Implementação da opção escolhida
7ª Fase Acompanhar e Avaliar	Análise da eficácia da solução

Fonte: Adaptado de Lourenço (2006).

Veja-se agora outro exemplo (ver Figura 2) que segundo o General Belchior Vieira (2002) é dividido em três fases distintas.



Fonte: Vieira (2012, p. 55-56).

Figura 2 - Fases do Processo de Decisão

A primeira fase, a **preparação**, surge após a identificação do problema ou situação, sendo posteriormente recolhida a informação necessária para resolução do mesmo. Nesta fase é necessário que o decisor não se deixe abstrair pelos dados e informações não

aplicáveis à situação, assim como não deixar a componente pessoal afetar a sua decisão. (Vieira, 2012)

Na segunda fase, a **decisão**, ocorre a análise da informação recolhida na preparação com vista à criação de uma ou mais M/A capazes de solucionar o problema ou situação. Todas as M/A criadas, para além de concorrerem para a solução do problema ou situação, devem também ser exequíveis na sua totalidade. Após a criação das M/A, estas devem ser analisadas de forma a identificar todas as suas potencialidades e vulnerabilidades, para que a avaliação e posterior escolha da M/A, que será posta em prática, seja a mais rigorosa e adequada possível (Vieira, 2012).

Por último a terceira fase, a **ação**, dá-se com a execução da M/A escolhida, e a sua avaliação. A avaliação ocorre para que os resultados da M/A possam ser controlados, sendo que estes, são comparados com os resultados que foram anteriormente projetados. Contudo nesta fase, a imprevisibilidade de uma situação pode implicar a mudança repentina do modo de ação, sendo para isso necessário que o decisor tenha a margem de manobra suficiente para realizar alterações na M/A e ainda ser capaz de cumprir os objetivos planeados (Vieira, 2012).

Quer se olhe para o exemplo de uma instituição civil, quer para uma instituição militar, a tomada de decisão envolve uma sequência lógica de etapas ou fases. Todos estes passos, independentemente do seu número, têm como denominador comum o modo de funcionamento e os objetivos finais a atingir em cada processo de tomada de decisão. Esta situação deve-se, ao facto de as instituições civis terem baseado a sua tomada de decisão, na utilizada na instituição militar.

2.1.3. Processo de Tomada de Decisão Militar

Neste subcapítulo iremos abordar a publicação doutrinária do exército, referente ao Planeamento Tático e Tomada de Decisão [PDE 5-00] (2007). O que se pretende com este subcapítulo é perceber como funciona a tomada de decisão num meio específico, o militar, mais concretamente no Exército Português. O facto de se escarpelizar o modo como é planeada qualquer operação militar, bem como conhecer as fases da tomada de decisão no seio militar, irá revelar-se útil para que no seguimento deste trabalho seja possível perceber e identificar prováveis situações geradoras de ansiedade ou excitação. É necessário ter em

conta que estas situações poderão causar erros e representar dificuldades necessárias de ultrapassar na tomada de decisão.

“As operações militares são ações complexas porque se referem a vontades opostas e, por inerência, são incertas e imprevisíveis. Os comandantes lidam com ameaças³ e IN⁴ que têm vontade própria e se adaptam à situação. É impossível prever quando a ameaça se concretizará e como é que o IN irá agir ou reagir, ou como os acontecimentos se irão desenrolar” (Português, 2007, p. 2-1).

A caracterização das operações militares na citação anterior, mostra-nos a grande imprevisibilidade das mesmas, sendo este um fator que gera incerteza. Esta “... é intrínseca a todas as operações militares, pelo que qualquer decisão tem um determinado nível de risco⁵” (Português, 2007, p. 2-15). Sendo que a redução do risco, e o estudo do risco por parte de um comandante, é utilizado para que este possa tomar as suas decisões, tendo sempre a consciência do nível de risco inerente a uma decisão. A isto é chamado o nível de risco aceitável.

Na publicação em análise, a atividade de planejar é descrita como “o processo pelo qual o comandante visualiza um resultado final, transmite um método eficaz para o atingir e comunica a sua visão, intenção e decisões” (Português, 2007, p. 2-1), seja qual for o escalão a que o comandante pertença.

No resultado do planeamento, todas as decisões, intenções e visão do comandante vêm expressas em planos. Um plano “é um conjunto contínuo de ações que evoluem num determinado enquadramento de ações antecipadas para maximizar oportunidades e guiar os subordinados na execução e conduta da operação” (Português, 2007, p. 2-1).

Nas atividades de planeamento são utilizados três processos, nomeadamente: o processo de resolução de problemas (PRP); o processo de decisão militar (PDM); e os procedimentos de comando (PCmd). O PRP adequa-se a qualquer escalão e serve de base, tanto ao PDM, como aos PCmd. O PDM será mais adequado ao nível superior de

³ Nação estrangeira ou organização com intenções e potencialidades militares que a podem vir a ornar um inimigo ou que desafia os interesses e segurança nacionais. Em termos mais simples, uma ameaça é um potencial adversário (Português, 2007);

⁴ Indivíduo ou grupo de indivíduos (organizados ou não organizados), força paramilitar ou militar, entidade nacional ou aliança que se opõe realmente às nossas forças (Português, 2007);

⁵ “É a possibilidade de perigo ou acontecimento indesejado. É caracterizado pelo grau de probabilidade e de severidade de uma potencial perda resultante de perigos devido à presença de um inimigo ou outras condições adversas. O nível de risco é expresso em termos de probabilidade e severidade de perigo” (Português, 2007, p. E-18);

companhia, ou seja, unidades com EM⁶. Por outro lado, os PCmd serão mais utilizados nos baixos escalões, pois estes não possuem este órgão.

A resolução de problemas é um processo sistemático, tendo como objetivo final a obtenção da solução mais vantajosa, face a um determinado problema. Esta solução deverá ser imparcial e suportada em factos objetivos, bem como ser capaz de transmitir o procedimento da ação perante uma situação permitindo chegar a uma solução (Português, 2007). O PRP é constituído por sete fases, descritas na Tabela 2.

Tabela 2 - Fases da Resolução de Problemas Militares

Fase	Descrição
Identificar o Problema	<ul style="list-style-type: none"> • Fase Crucial; • Definição clara do âmbito, atribuições e limitações do problema; • Problemas podem surgir de diretivas superiores, diretivas do decisor, subordinados e observações pessoais; • Identificar a sua causa e sintomas; • Início da recolha de informação;
Recolher a Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Continuação da recolha de Informação relevante para o problema;
Estabelecer Critérios	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecidos critérios para ajudar na formulação e avaliação das possíveis soluções para o problema;
Formular Possíveis Soluções	<ul style="list-style-type: none"> • Formulação de Possíveis soluções, tendo como base as diretivas do comandante ou dos seus superiores; • Alternativas para a resolução do problema;
Analisar as Possíveis Soluções	<ul style="list-style-type: none"> • Análise das soluções segundo os critérios anteriormente estabelecidos; • Vantagens e desvantagens de cada solução são identificadas;
Comparar as Possíveis Soluções	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação de todas as soluções de forma a chegar à mais vantajosa⁷;
Decidir e Implementar a Solução	<ul style="list-style-type: none"> • Após a obtenção da melhor solução, prepara-se o plano de ação; • Execução do plano de ação; • Supervisão da execução do plano

Fonte: Adaptado de Português, (2007).

Visto o PRP, interessa saber qual a importância da tomada de decisão, e como se processa, sabendo que o comandante é responsável pela tomada de decisão, ou seja o ator principal.

⁶ Órgão que executa o estudo de EM, sendo este um “meio pelo qual se apresentam recomendações para resolver problemas” (Português, 2007, p. A-1).

⁷ Por vantajosa, entenda-se a que melhor soluciona o problema.

A decisão é portanto “a seleção de uma alternativa entre várias. O comandante para decidir qual M/A vai adotar, elaborar um plano e coloca-lo em execução, necessita de ter informações oportunas e válidas, controlar os meios à sua disposição e possuir eficazes meios de comunicações para receber as informações e transmitir as ordens” (Português, 2007, p. 4-1). Se a decisão envolve tão grande quantidade de fatores a considerar, a capacidade de decisão de um comandante é necessariamente influenciada e condicionada por estes. Contudo é necessário considerar outros fatores, tais como o stresse, volume de informação e se são oportunas ou não, cenário do conflito, etc.

2.2. Stresse em Contexto Militar

O estudo do stresse não é recente, e as áreas de investigação aplicadas ao stresse não se remetem apenas para a medicina ou psicologia. O stresse foi aplicado a diversas áreas, nomeadamente a militar. Segundo alguns autores, os militares são um exemplo de excelência em lidar com uma situação de stresse e a serem capazes de cumprir a sua missão e objetivos.

No presente subcapítulo será abordado o conceito de stresse, as suas fontes, os seus mecanismos e como lidar com o stresse.

2.2.1. Conceito de Stresse

O conceito de stresse não é de fácil definição, quer na sua tradução como vocábulo inglês, bem como a própria definição do fenómeno de stresse. O estudo deste fenómeno de uma forma consistente teve como pioneiro Selye⁸. Este autor é também conhecido como o “Pai” da pesquisa do fenómeno de stresse. Selye “ganhou o reconhecimento mundial pela introdução do conceito de stresse em um contexto médico” (Dr. Hans Selye), na qual estabeleceu a relação entre a mente e os mecanismos da doença, tendo desenvolvido em 1956 o chamado “Síndrome Geral de Adaptação” Selye (1956 como citado em Sousa & Nevado, 1993, p. 49). Selye, dando protagonismo à “atividade do eixo Hipotálamo –

⁸ Dr. Hans Selye, nasceu a 26 de Janeiro de 1907 em Viena e faleceu em 16 de Outubro de 1982. Formado em Medicina. Foi cofundador da Fundação Hans Selye em 1979, assim como professor e diretor do Instituto de Medicina e Cirurgia Experimental (1945 – 1977) (Fonte: <http://www.cdnmedhall.org/dr-hans-selye>);

Hipófise – Suprarrenal” (Guerra, 2003, p. 67), demonstrou que o organismo ao ser sujeito a diferentes estímulos (ao qual chamou de stressores⁹), e que, na incapacidade de lidar ou de se adaptar a esses estímulos, iria produzir doenças de adaptação (ex: úlceras, pressão alta e ataques cardíacos) (Dr. Hans Selye). Ainda segundo Selye (1936 citado por Albuquerque, 1987) o Síndrome Geral de Adaptação tem 3 fases: **Alerta ou Alarme**, **Resistência** e **Exaustão**. A primeira fase, **Alerta ou Alarme**, é a fase em que o organismo reconhece a ameaça e prepara-se para dar uma resposta. Esta resposta passará por uma aceleração das funções vitais, levando o organismo a preparar-se para a ação. Na segunda fase, **Resistência**, o organismo manterá a sua atividade até que o stressor seja dominado, ou até que as reservas fisiológicas se esgotem. A terceira fase, **Exaustão**, surge no caso de o stressor persistir ou de as reservas se esgotarem.

Se por um lado, Selye encaminhou o seu estudo pela vertente fisiológica, outros que se lhe seguiram enveredaram por outras vertentes. Uma outra perspetiva a abordar no estudo do fenómeno de stresse, será a que contempla a vertente psicológica. Esta vertente “dá especial relevo à interpretação individual de acontecimentos exteriores e à posterior avaliação dos recursos disponíveis para lidar com essa situação” (Guerra, 2003, pp. 67-68). Isto é, aquando da interpretação individual estamos perante a dimensão emocional, e aquando da avaliação dos recursos disponíveis situamo-nos na dimensão cognitiva. Nesta prestativa podemos englobar o modelo de stresse de Lazarus¹⁰ e Folkman¹¹. No modelo apresentado por estes dois autores é atribuído ao indivíduo o papel central do controlo e gestão do stresse. O indivíduo ao encontrar-se perante uma situação geradora de stresse iniciará um processo com três estágios. No primeiro estágio deste processo, o indivíduo perceciona a situação em que se encontra e o significado que esta tem para si (**dimensão emocional**), passando posteriormente ao estágio da avaliação (**dimensão cognitiva**). Por fim, no terceiro estágio o indivíduo ativará estratégias que lhe permitam lidar com a situação que tem perante si (**dimensão fisiológica**) (Guerra, 2003). O primeiro estágio do processo sugerido por Lazarus e Atkinson, a avaliação, “é um processo com sentido duplo” (Pereira, 1992, p. 395), pois contém uma avaliação primária e outra secundária. Na

⁹ Stressores ou agentes indutores de stresse: acontecimentos externos que afetam o organismo, quer seja a fadiga, ou uma simples alteração de luminosidade. Produzem em geral excitação e até ansiedade num nível moderado, sendo que este aumento da ansiedade poderá ser benéfico na execução de uma tarefa, desde que esta não seja demasiadamente complicada (Sousa & Nevado, 1993);

¹⁰ Richard Lazarus, nasceu a 3 de Março de 1922, em Nova Iorque. Formou-se na Universidade de Nova Iorque em 1942 e tirou o seu Doutoramento em 1948 na Universidade de Pittsburgh (Fonte: <http://www.universityofcalifornia.edu/senate/inmemoriam/richardlazarus.html>);

¹¹ Susan Folkman, Professora de Medicina na Universidade da Califórnia (Fonte: <http://www.quackwatch.com/11Ind/IOM/folkman.html>);

avaliação **primária**, o indivíduo avalia a situação em função do que esta significa para o seu bem-estar. Se para um indivíduo, uma situação específica pode ser vista como uma ameaça, para outros pode não se verificar o mesmo. Este facto acontece pois o indivíduo é o elemento central da gestão e controlo do stresse. Por outro lado, a **avaliação secundária**, consiste na avaliação do próprio indivíduo e dos recursos que dispõe para fazer face a uma situação entendida como uma ameaça (Pereira, 1992).

A situação de stresse no modelo de Lazarus e Atkinson desencadeia-se, quando na avaliação primária o indivíduo determina uma situação como ameaçadora, e na avaliação secundária o indivíduo considera que não tem recursos para lidar com a situação.

Em suma, o conceito de stresse não é de fácil definição. Podemos afirmar que o stresse “é a relação específica entre a pessoa e o seu meio, quando este é avaliado como exigente, ou excedendo os seus recursos, ou fazendo perigar o seu bem-estar” (Pamplona & Oliveira, 1996, p. 167). Podemos ainda referir que, “o stresse ocorre num indivíduo quando as solicitações que lhe são feitas excedem a sua capacidade de adaptação” (Sousa F. , 1989, p. 57). O indivíduo ao percecionar uma situação como ameaçadora desencadeia processos fisiológicos e psicológicos, com vista a poder adaptar-se à situação que tem perante si. A esta adaptação do indivíduo à situação que tem perante si, dá-se o nome de Coping¹², que segundo Monat e Lazarus corresponde aos “esforços de lidar com as situações de dano, ameaça ou desafio” (Pereira, 1992, p. 391). Sendo que a situação de dano, será uma situação desagradável (ex.: doença, morte, perda de status social). No caso das situações de desafio, o indivíduo acredita que tem recursos e possibilidades de ultrapassar essa mesma situação. As situações de ameaça foram já anteriormente explicadas.

2.2.2. Fontes de Stresse

Definido o conceito de stresse, veja-se agora quais as fontes de stresse que possam surgir para um militar no desempenho das suas funções. Estas fontes de stresse podem ser muitas, e a sua natureza poderá ser de cariz interno ou externo ao indivíduo. Não se pode esquecer que os militares são sujeitos a elevadas exigências físicas e psicológicas, que são suscetíveis de prejudicar a sua performance. Atendendo a este facto, as fontes de stresse

¹² Termo Coping, significa em português “formas de lidar com” ou “estratégias de confronto” (Pereira, 1992)

para um militar poderão ser simultaneamente de natureza interna e externa. Esta circunstância torna-se ainda mais relevante se estivermos a falar de militares que integrem missões a serem desenvolvidas fora do território nacional.

As fontes de stresse de **cariz interno** são diversas e tudo depende da perceção que individuo tem de si próprio e da sua autoconfiança. Um individuo poderá ver o seu estado de ansiedade, culpa e vergonha aumentar, se: questionar e colocar em causa o seu conhecimento e a sua capacidade de resolução de problemas; atender ao facto de saber que terá de tomar uma decisão e que esta irá afetar outros indivíduos; e se tiver a consciência da presença de diversos fatores que poderão influenciar negativamente e prejudicar o seu desempenho e/ou o da sua equipa. O aumento destes estados levará a que o seu nível de stresse também aumente (Sousa F. , 1989).

Por outro lado, temos as fontes de stresse de **cariz externo** ao indivíduo, ou seja, os stressores já referidos anteriormente. Na Tabela 3 são apresentados algumas fontes de stresse externas segundo Sousa (1989). As fontes descritas inserem-se no âmbito da profissão militar e são adequadas a um indivíduo cuja responsabilidade passará por tomar decisões.

Tabela 3 - Fatores de stresse Externo

Stressores	Proveniência
Perigo	Proveniente da própria situação, quer seja para o decisor quer seja para o grupo;
Ambiente	Barulho, confusão e outros elementos característicos da situação constituem fatores altamente indutores de stresse. O barulho é por vezes suficiente para impedir qualquer hipótese de raciocínio;
Sono e Fadiga	Se a situação é prolongada a operação terá de ser contínua, sem descanso ou substituição das funções, o que induzirá stresse no decisor;
Sobrecarga de Informação	Quando o ritmo de chegada de cada dado acontece a um ritmo de 1m ou menos tempo;
Complexidade da Tarefa	A ambiguidade, a incerteza, a dimensão e a novidade são fatores que intervêm no grau de complexidade da tarefa e, portanto na dificuldade da decisão;
Falta de Elementos de Informação	A ausência de dados constitui uma realidade que aumenta a incerteza, sobretudo na ausência de feedback sobre os resultados e sobre a correção das decisões;
Tempo	Diretamente ligado com a carga de informação. Na maior parte dos casos constitui a origem das decisões incorretas;
Informação Negativa	Quando a informação recebida contraria a tomada de decisão;

Stressores	Proveniência
Isolamento Social	O comandante ao sentir-se desapoiado pelo escalão superior, pode funcionar como um agente indutor de stresse;
Visibilidade Limitada	A noite, o fumo, o nevoeiro, a chuva e todos os outros fatores do ambiente que dificultem a perceção, constituem motivos de stresse. Pelo motivo de que tudo o que constitui um fator contra natural é indutor de insegurança e de incerteza;

Fonte: Adaptado de Sousa (1989, p. 59-60).

2.2.3. Mecanismos de Stresse

Como já foi referido anteriormente, os stressores produzem em regra um aumento de excitação ou ansiedade. Quando os níveis atingidos não são demasiado elevados pode ter um efeito benéfico, representando um potenciador dos níveis de atenção e de execução.

“Foi em 1908 que Yerkes e Dodson propuseram a teoria do U invertido ...” (Carvalho, 2011, p. 15). Segundo esta teoria, em cada nível de execução existem dois valores possíveis de excitação, exceto para o ponto ótimo. É a partir deste ponto ótimo que o indivíduo começa a perder faculdades. A atenção aumenta e diminui tendo em conta o nível de excitação, e para tal, existe um momento ótimo em que a excitação beneficia a atenção. Posteriormente e ultrapassando o ponto ótimo, o nível de excitação só prejudicará a atenção. Esta conjuntura pode levar o indivíduo a situações extremas, tais como, o bloqueio do seu raciocínio e consequente perda de grande parte da sua capacidade de tomada de decisão.

“Sob o efeito da excitação o indivíduo tem tendência a concentrar-se sobre o fenómeno central e a reduzir a atenção dos periféricos (...). Transportando este fenómeno para a tomada de decisão, ficam aumentadas as possibilidades de concentração sobre os fatores mais relevantes da mesma” (Sousa F. , 1989, p. 60), diminuindo ao mesmo tempo a atenção dirigida a fatores menos relevantes para a tomada de decisão. É por isso que os níveis de excitação poderão, em determinado ponto, potenciar a tomada de decisão.

Em suma, “para níveis muito elevados de excitação, o indivíduo torna-se incapaz de se concentrar, agindo por impulso. Na tomada de decisão, não consegue distinguir os elementos relevantes dos não relevantes ficando escravo de qualquer situação que lhe possa proporcionar descanso” (Sousa F. , 1989).

Ainda citando Sousa F. (1989), segundo Wright (1979) “a carga de stresse tende igualmente a favorecer a tomada de decisões arriscadas”. Veja-se a Tabela 4 que contém exemplos dessas situações apresentados por Sousa F. (1989).

Tabela 4 - Tomada de decisão em situações arriscadas

Situações	Tomada de Decisão
Encerramento Prematuro	A decisão é tomada antes de todas as alternativas terem sido consideradas, devido ao efeito do estreitamento da atenção e procura de elementos adicionais;
Procura Não Sistemática	O indivíduo, em estados de pânico, procura freneticamente uma saída para o dilema, variando constantemente a decisão sobre as alternativas possíveis;
Estreitamento Temporal	É dado pouco tempo à consideração de cada alternativa e o indivíduo é levado a optar por aquela que lhe facilita alívio imediato ainda que momentâneo;

Fonte: Sousa (1989, p. 60).

Como descrito acima, situações que gerem elevada ansiedade poderão levar a que sejam cometidos erros na tomada de decisão. Segundo Vieira (2002), poderão ocorrer os seguintes erros na tomada de decisão:

- a) **Tentativa de Resolução Imediata de Problemas:** tomada de decisão sem ter em conta os efeitos e consequências a longo prazo das soluções adotadas. Apesar de conceder ao decisor uma sensação temporária de alívio, acaba por complicar a resolução de objetivos futuros;
- b) **Maior atenção do decisor aos sintomas do que às causas do problema:** acontece quando a complexidade ou simplicidade da solução a implementar é tida mais em conta do que a sua contribuição para o cumprimento do objetivo. “Nem sempre o caminho mais fácil é o melhor”;
- c) **Tomada de decisão sem consulta dos elementos em seu redor:** se quem tem a responsabilidade de decidir não consultar os seus pares ou subordinados, confiando apenas na sua experiência, poderá tomar decisões incompletas e com menor conveniência;
- d) **Existência de ideias pré concebidas:** tornará a decisão incompleta, pois a decisão não será baseada em todos os fatos, apenas naqueles que justificam a sua decisão;

- e) **Não tomada de decisão por parte do decisor:** ou acima ou abaixo de si, o decisor tenta passar a sua decisão a outros, por forma a não ser ele a tomar a decisão;

2.2.4. Lidar com o Stresse

“Se esperarmos até nos sentirmos stressados para aplicar alguma técnica para o manejo de stresse poderá ser demasiado tarde” (Pamplona & Oliveira, 1996, p. 165). O facto é que é possível lidar com o stresse antes que ele leve um indivíduo até à exaustão. Para que tal aconteça, será necessário que as fases do Alarme e da Resistência ao stresse não sejam ultrapassadas. Um indivíduo que entre na fase da Exaustão verá a sua capacidade de adaptação diminuída, podendo assim, ver surgir reações inesperadas, esgotamento e até a doença. **Um indivíduo deve, portanto, ser pró-ativo e não reativo quando se trata de lidar com o stresse.** Será também importante ter a capacidade de reconhecer os sinais de stresse em si próprio, assim como nos elementos que o rodeia.

A **adaptação ao stresse pode ser treinada**, desde que, exista uma melhoria das capacidades individuais e um maior controlo dos fatores geradores de stresse externos. “A melhoria das capacidades individuais obtém-se provocando o aparecimento das situações de stresse e aprendendo a lidar com elas. Assim na formação dos comandantes, e não só, torna-se necessário provocar o aparecimento dos «Stressores» (...) para que o indivíduo possa, de forma controlada, aprender a lidar melhor com os mesmos” (Sousa F. , 1989, p. 61).

Na prática, quem está sujeito a uma situação geradora de stresse deve “olhar primeiro para o meio, para avaliar se essas exigências podem ser de alguma forma alteradas ou diminuídas e, em segundo lugar, para si próprio, para ver se as suas reações a essas exigências podem ser da mesma forma modificadas, quer pelo aumento das suas capacidades (por exemplo treinar para uma prova física, ou estudar para um exame), ou através da melhor utilização das capacidades que já possui (como seja pedir ajuda a uma pessoa experiente)” (Pamplona & Oliveira, 1996, p. 169).

2.3. Treino da Tomada de Decisão

Vistas as temáticas abordadas nas áreas da tomada de decisão e do stresse, veja-se agora como treinar a tomada de decisão. Com o treino da tomada de decisão pretende-se que os fatores geradores de stresse de cariz externo e interno ao decisor, não afetem a tomada de decisão, ou seja, a “prevenção dos efeitos do stresse no decisor, por forma a conseguir que este se mantenha o mais possível num estado de vigilância” (Sousa & Nevado, 1993, p. 53). Este subcapítulo será baseado no artigo de Fernando Sousa e Pedro Nevado, sob o título de “Decisão sob Stress”, publicado na Revista de Psicologia Militar, Nº 7 de 1993.

Segundo estes autores, o decisor deverá conhecer a sua personalidade, para que possa antever quais os traços de personalidade que possam interferir no seu raciocínio. Como exemplos de traços de personalidade capazes de afetar a tomada de decisão temos, as neuroses de ansiedade, a fraqueza do ego, a baixa autoconfiança, a incapacidade de estabelecer uma rede social de apoio, entre outros.

Uma das ferramentas que pode ser usada no treino da tomada de decisão serão as denominadas “técnicas de inoculação de stresse”. Estas técnicas funcionam de acordo com o princípio de funcionamento de uma vacina. A aplicação destas técnicas traduz-se na colocação do decisor em situações parecidas às que irá encontrar numa situação real. O facto de serem aplicadas em ambiente de treino e antes do desempenho das funções para o qual recebe formação, permitirá ao decisor perceber quais os fatores que lhe poderão induzir stresse, para que possa criar estratégias de superação do stresse associado à decisão. Outro tipo de treino que poderá aumentar a imunidade do decisor ao stresse será as técnicas de relaxação-contração muscular.

A próxima ferramenta a ser abordada será o treino de informação. O interesse da aplicação desta ferramenta reside no facto de tornar mais fácil para que um individuo descubra as dimensões comuns de uma situação que lhe facilite o encaixe em esquemas pré estabelecidos. Assim, será garantida uma assimilação rápida da informação essencial, e desenvolvido o raciocínio rápido. Outra consideração a tecer sobre esta ferramenta é que, com diversas experiências de sucesso permitirá que o individuo aumente os seus níveis de autoconfiança. Com este aumento e em situações análogas futuras, o seu desempenho será beneficiado.

A melhoria das qualidades individuais do decisor é também uma ferramenta utilizada para diminuir o efeito do stresse na tomada de decisão. Um exemplo prático e de

fácil percepção é o salto do muro. Um indivíduo que à primeira oportunidade, ou na sequência de várias tentativas não consiga saltar o muro, pode, numa situação em que o seu sucesso dependa do seu êxito, ficar sob stresse. Usando esta ferramenta, o que o indivíduo irá fazer, será treinar repetidamente o muro, até ao ponto em que o consegue saltar, e tem a certeza que quando solicitado no futuro para a execução desta tarefa, será capaz de a realizar novamente com sucesso. Ou seja, o treino realizado em “condições realísticas fornece a possibilidade de estabelecer uma segunda oportunidade de manipular a introdução dos vários Stressores, criando uma aprendizagem controlada e faseada” (Sousa & Nevado, 1993, p. 53).

A última ferramenta sugerida por estes autores refere-se ao trabalho em grupo, e ao papel do decisor inserido nesse grupo. É necessário ter por isso em conta que nesta situação o decisor não tem apenas de gerir as suas emoções, mas sim as de todos os elementos que compõem o grupo que lidera. Gerindo as suas emoções e as do grupo, evita assim as consequências do stresse em si e nesse mesmo grupo. Desta forma, o treino de decisão em grupo dá a conhecer ao decisor estratégias que possam ser utilizadas em situações reais, de modo a permitir a sua tomada de decisão e a sua execução.

Capítulo 3

Metodologia e Procedimentos

3.1. Introdução

O presente capítulo trata da metodologia científica adotada na realização do “trabalho de campo”. Neste capítulo é especificado qual o método de abordagem seguido, qual a amostra que foi sujeita ao estudo realizado, qual o procedimento utilizado para a recolha de informação, e quais os instrumentos e técnicas utilizadas. O instrumento utilizado para a recolha de dados foi a entrevista.

3.2. Método de Abordagem

Podemos definir método como o “caminho para se chegar a determinado fim” (Gil, 1999). É também possível definir método científico, como sendo o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir o conhecimento.” (Gil, 1999, p. 26). Na escolha do método utilizado neste trabalho, teve-se em conta o tipo de objeto de estudo que se pretendeu realizar e o conhecimento final pretendido. Para este facto, foi considerado que os métodos adotados “são determinados pelo tipo de objeto a investigar e pela classe de proposições a descobrir” (Gil, 1999, p. 26). No presente trabalho de investigação, o **objeto de estudo** é o processo formação da capacidade de decisão em situações de stresse nos cadetes da AM.

O **tipo de estudo** realizado enquadra-se no **estudo qualitativo**. Este tipo de estudos são “associados a uma pesquisa baseada em contacto pessoal «cara-à-cara», com dados verbais e observações” (Martins & Belfo, p. 49). Neste trabalho, o estudo qualitativo permitirá caraterizar o processo de formação da capacidade de decisão em situações de stresse nos cadetes da AM.

O **método de abordagem** utilizado para a realização deste trabalho foi o **método indutivo**. Este método “parte do particular e coloca a generalização como um produto

posterior do trabalho de coleta de dados particulares (...) a generalização, deve ser constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmados dessa realidade” (Gil, 1999, p. 28).

3.3. Procedimentos e Técnicas

A técnica utilizada na recolha de dados neste trabalho foi a entrevista. Esta é “... bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ...” (Gil, 1999, p. 117).

O recurso à entrevista deveu-se a dois motivos principais. Por um lado trata-se de “uma técnica eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano” (Gil, 1999, p. 118). Por outro lado a entrevista possibilita um maior número de respostas, quando comparada com o inquérito, o que é uma vantagem para a realização deste trabalho. Esta vantagem prende-se com o facto de estarmos a caracterizar um processo de formação, e toda a informação que nos possa ser dada pelos entrevistados possa ser relevante para a investigação e posteriores conclusões. Por outro lado, o facto de a entrevista ser mais flexível, permite a obtenção de informações relevantes de uma forma mais fácil. Nesta situação, mesmo que o entrevistado não tenha um conhecimento científico aprofundado sobre o stresse, a condução da entrevista por parte do entrevistador pode resultar na obtenção uma grande quantidade de informação, para posterior análise e discussão.

As entrevistas conduzidas tiveram como objetivo a recolha de dados relativos à formação ministrada na AM. A amostra recolhida é constituída por oficiais ligados diretamente à formação nessa instituição. A escolha desta amostra deveu-se ao facto de se pretender obter informações sobre a formação ministrada atualmente aos cadetes, na AM. A formação sobre a qual se deseja recolher informações é a que concorre para a aquisição da capacidade de decisão em situações e stresse.

3.3.1. Entrevistas

As entrevistas executadas foram do tipo estruturadas. Estas entrevistas foram conduzidas segundo um guião pré-estabelecido para todos os entrevistados com o objetivo de caracterizar a formação ministrada na AM. Este guião encontra-se em apêndice no presente trabalho (ver apêndice A), e foi elaborado e organizado em três partes distintas com objetivos específicos em cada parte. Numa primeira parte, o objetivo passou por obter informações sobre a experiência profissional do entrevistado. Aqui foram pedidos: exemplos de situações em que o entrevistado tivesse estado sobre a influência do stresse; uma caracterização da formação recebida pelos mesmos enquanto cadetes da AM; e dados relativos à sua utilidade na aquisição da capacidade de decisão sob stresse. A segunda parte da entrevista tinha como objetivo a recolha de informações sobre a formação que ministram atualmente, e que possa concorrer para a aquisição desta capacidade. Por último a entrevista contemplava a recolha de informações sobre a adequabilidade da formação ministrada atualmente. A importância desta adequabilidade prende-se com o facto de após a formação recebida, os cadetes tenham conseguido adquirir a capacidade de tomar uma decisão sob stresse.

Estas entrevistas, apesar de serem estruturadas, não sofreram um tratamento estatístico dos seus resultados, visto que, a amplitude dos seus resultados é grande, pois basearam-se em experiências e perceções pessoais dos entrevistados.

3.3.2. Amostra

A necessidade de escolher uma amostra para recolha de informações e posterior análise, deve-se ao facto de “as pesquisas sociais abrangerem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considera-los em sua totalidade” (Gil, 1999, p. 99).

Como universo populacional, define-se o conjunto “de elementos que possuem determinadas características” (Gil, 1999, p. 100). Como amostra, o “subconjunto do universo ou população” (Gil, 1999, p. 100). Para as entrevista definiu-se um tipo de universo e de amostra. Nas entrevistas estruturadas, foram abrangidos os oficiais do QP envolvidos diretamente na formação dos cadetes da AM. O universo foi constituído por oficiais pertencentes à direção de ensino, do corpo de alunos, nomeadamente os

comandantes de companhia de alunos (Cmdt Comp Al), do grupo disciplinar de formação geral militar (GDFGM) e do grupo disciplinar de educação física e desportos (GDEFD).

Passando agora à caracterização da amostra, e atendendo aos critérios anteriormente apresentados, podemos dizer que a amostra é estratificada. Segundo Gil (2008, p. 102), este tipo de amostra “carateriza-se pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada”. Para o caso que está a ser tratado, os subgrupos são escolhidos tendo em conta propriedades, como o facto de serem oficiais dos QP, e por estarem atualmente integrados nas diversas áreas diretamente envolvidas na formação dos cadetes da AM.

A amostra é então constituída por 8 Oficiais no seu total, sendo 2 Cmdt Comp Al, 2 Oficiais da direção de ensino, 2 Oficiais do GDFGM e 2 Oficiais do GDEFD.

3.4. Meios Utilizados

Os meios utilizados para a realização do presente trabalho de investigação aplicada foram essencialmente informáticos. O Microsoft Office Professional 2010, com recurso à versão do novo acordo ortográfico em vigor, constituiu-se como a ferramenta utilizada.

As entrevistas estruturadas foram conduzidas pessoalmente após efetuado o contato com os entrevistados, através da utilização de um Guião de Entrevista (ver apêndice A). As mesmas decorreram no período de 2 de julho de 2012 a 8 de julho de 2012. Todas as entrevistas foram gravadas com o recurso de um gravador áudio.

Capítulo 4

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Apresentação e Análise dos Resultados

Neste subcapítulo, irão ser apresentados e analisados os resultados alcançados com a realização das entrevistas. Com a aplicação desta ferramenta, foram obtidas diferentes opiniões sobre a temática em discussão. A apresentação será resumida e exposta em tabelas, seguida de análise a cada questão. A transcrição parcial das entrevistas pode ser consultada do apêndice B ao I (respetivamente pela ordem dos entrevistados apresentada na Tabela 5).

Questão Nº 1, 2, 3 e 4: “Qual o seu nome completo?”, “Qual o seu posto?”, “Qual a sua Arma ou Serviço?” e “Qual a função que desempenha atualmente na Academia Militar?”

Tabela 5 - Análise das Questões Nº 1, 2, 3 e 4

Entrevistado	Nome	Função	Posto	Arma/Serviço
E1	Ricardo Alexandre de Almeida Gomes Cristo	Professor	Major	Infantaria
E2	Arnaldo Saraiva Hermenegildo	Professor	Capitão	GNR - Infantaria
E3	Manuel António Paulo Lourenço	Chefe do GDFGM	Major	Infantaria
E4	José Luís Pinto Coelho	Adjunto do GDFGM	Capitão	Cavalaria
E5	Orlando Filipe Abelha de Garcia Libório	Cmdt da 5ª Comp	Capitão	GNR - Infantaria
E6	Bruno Daniel Batalha Fernandes	Cmdt da 2ª Comp	Capitão	GNR - Infantaria
E7	José Custódio Reis Lopes Marques	Chefe do GDEFD	Major	Infantaria
E8	Marco José Neves Ferreira Sequeira	Instrutor do GDEFD	Tenente	Infantaria

Tal como referido no capítulo anterior os entrevistados, apresentados na Tabela 5, encontram-se divididos pelas áreas de formação diretamente relacionadas com os cadetes. Nomeadamente 2 Oficiais da direção de ensino, 2 Oficiais do GDFGM, 2 Cmdt Comp AI, e 2 Oficiais do GDEFD.

Questão Nº 5: “Já estive em missões internacionais? Se sim, podia indicar quais?”

Tabela 6 - Análise da Questão Nº 5

Entrevistado	Resposta
E1	Sim – Kosovo
E2	Sim – Timor
E3	Sim – Kosovo/Angola/Afeganistão
E4	Sim – Bósnia
E5	Sim – Timor
E6	Sim – Timor
E7	Não
E8	Não

Com a questão nº 5 (ver resultados na Tabela 6), os entrevistados referem qual a sua experiência no exterior. Aqui verifica-se que 75% dos entrevistados têm experiência em missões internacionais, desde teatros como o Kosovo, o Afeganistão, a Bósnia, Timor e Angola. O facto de terem tido a experiência de pelo menos realizarem uma missão no exterior é favorável para esta investigação, pois as exigências nesse tipo de operações são diferentes das existentes em solo nacional. Esta característica, presente em parte dos entrevistados, permite uma maior abrangência dos possíveis fatores geradores de stresse no desempenho de funções, após a formação recebida na AM.

Questão Nº 6: “Já se encontrou em situações, em que teve de tomar decisões sobre stresse? Se sim, podia dar um exemplo?”

Tabela 7 - Análise da Questão Nº 6

Entrevistado	Resposta
E1	Sim – Queda controlada de helicóptero no Kosovo em solo controlado pelos “Karadah Fighters”
E2	Sim – Morte de militar que se dirigia para serviço
E3	Não
E4	Sim – Cerimónia
E5	Sim – Comando de destacamentos territoriais da GNR
E6	Sim – Indivíduo barricado em Banco
E7	Sim – Salto de Queda Livre
E8	Sim – Montagem de apoios de Educação Física num Endurecimento

Na questão nº 6, pretende-se identificar situações de stresse em que os entrevistados tenham de ter tomado decisões. Os resultados obtidos (ver Tabela 7) variam de acordo com os entrevistados e as suas vivências profissionais. De realçar que um dos entrevistados não sentiu stresse em nenhuma situação anteriormente vivida.

Questão Nº7: “De que forma o stresse afetou a tomada de decisão?”

Tabela 8 - Análise da Questão Nº 7

Entrevistado	Resposta
E1	Não teve influência na decisão devido ao espírito de sobrevivência
E2	Não sentiu que o stresse tenha afetado a decisão
E3	Respondeu negativamente à questão 6
E4	Decisão pareceu sempre clara
E5	Potenciou a decisão (Positivamente)
E6	Conseguiu tomar a decisão correta
E7	Conseguiu avaliar a situação e tomar a decisão rapidamente
E8	Conseguiu cumprir os objetivos

Com a questão nº 7 pretende-se saber qual a influência do stresse na tomada de decisão, especificamente nas situações referidas na questão nº 6. Os resultados (ver Tabela 8) variam entre, não terem sentido que o stresse afetou a decisão, e terem sido capazes de tomar a decisão correta. É ainda de salientar que um dos entrevistados referiu que o stresse potenciou a tomada de decisão positivamente.

Questão Nº 8: “Considera que a formação recebida, enquanto cadete, foi útil quando teve de tomar decisões sob stresse? Porquê?”

Tabela 9 - Análise da Questão Nº 8

Entrevistado	Resposta
E1	Sim – Complementada com a experiência após a AM
E2	Sim – Devido ao dia-a-dia da AM / Conciliar diversas atividades em simultâneo
E3	Sim – Complementada com a experiência após a AM
E4	Sim – O dia-a-dia da AM colocou-o em situações diversas de stresse vs decisão
E5	Sim – Responsabilização / Situações de destaque/Situações de decisão eminente / Disciplina / Formação Geral Militar / Treino Físico / Blocos de Formação Militar
E6	Sim – Habitua a viver com hostilidade
E7	Sim – Colocou-o em situações geradoras de stresse (o que leva ao conhecimento das capacidades individuais e redução de stresse em situações futuras análogas)
E8	Sim – Blocos de Formação Militar (Patrulhas, aprendeu-se a lidar com o stresse proveniente do cansaço e pressão colocada)

A questão nº 8 (ver resultados na Tabela 9) tem por objetivo a recolha de informação sobre o contributo da formação recebida, enquanto cadetes da AM, na influência do stresse na tomada de decisão. O primeiro e terceiro entrevistado referiram que a formação recebida na AM foi complementada com a experiência profissional após a sua saída. Os restantes entrevistados referiram que a formação recebida enquanto cadetes na AM foi útil, tendo sido enumeradas as seguintes situações: o facto de a vivência interna ter obrigado a conciliar diversas atividades ao mesmo tempo; ter colocado em situações de stresse em que tinham de tomar decisões; constante responsabilização; situações em que eram colocados em destaque; e por último a formação militar, em que um dos exemplos é a

situação prática das patrulhas, tendo estas contribuído para a gestão de stresse em condições de cansaço e de pressão constante. O treino físico foi também apontado como um fator para que o stresse não tenha influenciado a tomada de decisão, mas sim potenciado a mesma.

Questão Nº 9: “Existem diferenças entre, a formação ministrada atualmente e aquela que recebeu enquanto cadete?”

Tabela 10 - Análise da Questão Nº 9

Entrevistado	Resposta
E1	Sim
E2	Sim
E3	Sim
E4	Sim
E5	Não
E6	Não
E7	Sim
E8	Sim

Com a questão nº 9 (ver resultados na Tabela 10) pretendeu-se comparar a formação que os entrevistados receberam enquanto cadetes, com a formação atualmente ministrada na AM. Nesta questão, seis dos oito entrevistados referiram que existem diferenças. Dois dos entrevistados referiram que não existem diferenças entre a formação que receberam como cadetes, e aquela que é atualmente ministrada.

Questão Nº 10: “Quais e de que forma essas diferenças afetam a aquisição da capacidade de decisão sob stresse?”

Tabela 11 - Análise da Questão Nº 10

Entrevistado	Resposta
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Cadeira de organização do Terreno – era orientada para as armas combatentes; • Não existência do Processo de Bolonha – mais tempo para dar gradualmente as matérias de cada cadeira (ex.: tiro); • Atualmente adquire-se a capacidade de investigação (Perceção de informação útil); • Cadeira de Geopolítica – Enquadramento político do mundo (importante para a compreensão do porque de algumas das decisões atuais).
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Não sabe responder.
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Formação Militar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Mesmo número de horas de formação; ○ Menor frequência de blocos de formação militar; ○ Instrução apenas até às 17h; ○ Anteriormente havia saídas todas as semanas para o campo, o que dava resistência à ansiedade e stresse; • Tiro – Agora tem-se maior contato com as tabelas de tiro; • Topografia – Contato com cartas na escala de 1:50000, e antes apenas 1:25000 (aprende-se a trabalhar com o material que se utiliza em missões internacionais).
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Menor rusticidade e dureza; • Dureza física era maior – Dava resistência e maior capacidade de encaixe; • O facto de se passar por maiores dificuldades dava confiança para o futuro; • Continua a existir a prática de comando, o que dá resistência ao stresse que advém do ser comandante.
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Não encontrou diferenças.
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Não encontrou diferenças.
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de rigor e exigência atualmente, originando menor disciplina comportamental; • Diminuição de situações de exigência, que solicitem a rusticidade e esforço prolongado – menor oportunidades para treinar o controlo de stresse.
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Formação Militar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Menor frequência de blocos de formação militar; ○ Menor número de situações para ser colocado sobre pressão e stresse; • Marchas de companhia – anteriormente sem conhecimento de duração (maior ansiedade e confronto com uma dificuldade).

A questão nº 10 (ver resultados na Tabela 11), visa encontrar as diferenças referidas na questão nº 9. Três dos entrevistados, ou não responderam, ou responderam negativamente à questão anterior. A nível de diferenças, na parte académica foi referido o facto de anteriormente existir mais tempo dedicado à formação académica, o que permitia o ensino de certas cadeiras de forma faseada. Para tal o processo de Bolonha é apontado como causa, visto que sem este o ensino era mais orientado para a prática do que é atualmente, havendo mais tempo para explorar as matérias ministradas em certas cadeiras.

Outra diferença salientada a nível académico, foi a extinção da cadeira de geopolítica, em substituição da atual cadeira de geografia. A cadeira de geopolítica, segundo o E1, permitia o entendimento do mundo político, essencial para a compreensão de futuras ordens recebidas, pois estas são sempre determinadas pela política. As diferenças, na formação militar, foram referidas pelos E3 e E8. Segundo estes, a frequência dos blocos de formação militar será menor atualmente, e portanto, menor o número de situações em que se é colocado sobre pressão, nesse contexto específico. Segundo E3, um maior número de saídas para o campo, permitia uma maior resistência à ansiedade e ao stress. O E3 referiu ainda o facto de as tabelas de tiro efetuadas atualmente pelos cadetes, serem em maior número. Outra diferença, ainda salientada por este, foi a utilização na formação de cartas com escala 1:50000. A menor rusticidade e perda de rigor e exigência foram ainda apontadas como diferenças relevantes. O E4 refere especificamente que uma maior exigência física permitia uma maior capacidade de resistência e de encaixe.

Questão Nº 11: “Quais as atividades planeadas e de que forma concorrem para a aquisição desta capacidade?”

Tabela 12 - Análise da Questão Nº 11

Entrevistado	Resposta
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões tomadas com base em informações; • Realização de briefings – exposição de decisões tomadas; • Formação Militar, sendo a área que mais contribui para a aquisição desta capacidade.
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Cadeiras académicas não se destinam a este fim.
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Blocos de formação militar – Lidar com situações que provoquem maior ansiedade e stress; • Execução de patrulhas – desenvolvimento das competências de liderança e criação de mecanismos.
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Prática de comando – aprende-se a gerir o stress; • Blocos de formação militar – imposição de limitações e alternância das funções de comando.
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Atribuição de tarefa, condição e nível em todas as ações a executar; • Funções de Comando por alunos – obrigatoriedade de responder perante o superior.
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Formação Militar e Educação física são as que mais contribuem para a aquisição desta capacidade; • Execução de pistas de obstáculos; • Tempos para execução de tarefas;

Entrevistado	Resposta
	<ul style="list-style-type: none"> • Provas de topografia; • Confronto com desafios e provas a superar.
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentações públicas de trabalhos – Treina a gestão de stresse; • O GDFGM é o maior responsável pela aquisição da capacidade: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aprende-se a gerir o tempo e recurso com o objetivo de cumprir objetivos; ○ Desenvolvimento de técnicas de liderança o que origina elevados níveis de stresse. • O GDEFD confere competências para a gestão do stresse: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fadiga física representa um obstáculo ao raciocínio; ○ Boa condição física permite a tomada de decisão em condições de fadiga e desgaste físico.
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Ginástica de Aplicação Militar (GAM) – Eleva os níveis de stresse para a posterior execução de tarefas que impliquem a tomada de decisão; • Avaliações de treino físico – Confronto entre avaliação e desempenho, o que é um fator gerador de stresse.

A questão nº 11 (ver resultados na Tabela 12) permitiu enumerar diversas atividades que concorrem para a aquisição da capacidade de decisão em situações de stresse. Nomeadamente foram referidas atividades como: a realização de briefings; os blocos de formação militar, no qual se englobam as patrulhas; funções de comando desempenhadas por alunos; ocupação de parte do tempo livre para estudo com reuniões e outras atividades; execução de pistas de obstáculos; execução de provas de topografia; a prática da GAM; e avaliações de treino físico. Foi ainda referido o facto de a formação militar e do treino físico serem as componentes da formação que mais contribuem para a aquisição desta capacidade. Da mesma forma, que ao ser atribuído uma tarefa, condição e nível em todas as atividades a desempenhar, pelos alunos, se está a contribuir para a aquisição da capacidade de decisão em situações de stresse.

Questão Nº 12: “Quais as atividades não planeadas, e de que forma concorrem para a aquisição desta capacidade?”

Tabela 13 - Análise da Questão Nº 12

Entrevistado	Resposta
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Tudo o que sai fora rotina – Por ser algo de novo, obriga à utilização de conhecimentos adquiridos e gestão do stresse.

Entrevistado	Resposta
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Não sabe responder.
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Pressão originada por horários, formaturas, rigor e disciplina; • A possibilidade de chumbar; • Tudo contribui mesmo sem o aluno saber.
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Formação entre pares – obrigatoriedade de sobressair e impor-se perante os pares em diversas situações (exemplo da prática de comando) o que não é fácil e gera stresse.
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas e punições funcionam como <i>inputs</i> ao comportamento, gerando stresse; • Marcação de reuniões durante o tempo livre para o estudo – obriga à gestão do fator tempo.
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir horários, revistas – Obrigatoriedade de fazer bem e quando não se atinge o nível pretendido, é demonstrado esse facto; • A pressão constante torna o ambiente em que exista pressão, num ambiente normal.
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades Circum Escolares (ACE) – combinam a preparação física com a gestão do tempo disponível.
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Condições climatéricas numa sessão de treino físico – aumentam os níveis de stresse; • Lesão de aluno durante execução de determinado exercício – restantes alunos da mesma turma, no momento tem de fazer face à ansiedade (provocada pelo medo) e executar o mesmo exercício.

No que se refere às atividades não planeadas, a questão nº 12 (ver resultados na Tabela 13) foi colocada aos entrevistados com o objetivo de recolher um vasto leque de atividades. Estas atividades não são sujeitas a planeamento, concorrem para a aquisição da capacidade de decisão em situações de stresse. Foram indicadas: todas as atividades que saem fora da rotina; a pressão originada por horários; as formaturas; o rigor e disciplina; a possibilidade de chumbar; a formação entre pares; a marcação de reuniões durante o tempo livre para o estudo; as recompensas e punições; a pressão constante; as ACE's; as condições climatéricas; e as ocorrências (lesões) nas sessões de treino físico.

Questão Nº 13: “Quais os pontos fortes da formação ministrada atualmente? Porque são pontos fortes?”

Tabela 14 - Análise da Questão Nº 13

Entrevistado	Resposta
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Tudo o que ligue a teoria com a prática – prepara o indivíduo para o futuro; • Cadeira de Ética e Liderança – aborda o stresse e a gestão do mesmo pelos alunos.
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Exigência pedida aos alunos; • Concilio de várias atividades ao mesmo tempo – diminui-lhes o tempo disponível para dedicar à parte académica; • Abranger várias áreas de ensino.
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Tem que ser os futuros oficiais a dizer.
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Tudo o que foi falado anteriormente.
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Constante colocação dos alunos em situações de comando; • Adversidades causadas pela formação militar – desenvolve a capacidade de gerir o stresse (adaptabilidade vs capacidade de resposta).
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Formação militar e educação física – utilização de atividades dinâmicas (mais fácil de desenvolver a capacidade de decisão sob stresse nessas situações).
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de tarefas, mesmo quando apresentam grande grau de dificuldade aparente.
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Blocos de formação militar – possibilidade de planeamento e de tomada de decisão em condições diferentes das normais.

A questão nº 13 (ver resultados na Tabela 14) interroga os entrevistados acerca dos pontos fortes da formação. Neste caso entende-se que os pontos fortes são aqueles que devem continuar a ser realizados futuramente na formação, pois considera-se que contribuem em grande medida para a aquisição da capacidade de decisão em situações de stresse. No que aos pontos fortes diz respeito, foram indicadas: todas as atividades que ligam a teoria com a prática; a cadeira de ética e liderança; a exigência pedida aos alunos; a colocação de várias atividades ao mesmo tempo; a diversidade das áreas de ensino; a constante colocação em situações de comando dos cadetes; a utilização de atividades dinâmicas na formação militar e na educação física; a execução de tarefas por mais complexas que sejam (o chamado espírito de missão); e a possibilidade de planear operações em condições diferentes das normais.

Questão Nº 14: “Quais as lacunas da formação ministrada atualmente? Porque considera lacunas?”

Tabela 15 - Análise da Questão Nº 14

Entrevistado	Resposta
E1	Tudo é importante – mais tarde ou mais cedo percebemos a importância de toda a formação.
E2	Pouca liberdade atribuída aos alunos – gera poucas oportunidades para a tomada de decisão.
E3	Não respondeu.
E4	Possibilidade de haver quem não seja colocado em situações de destaque.
E5	Não conseguiu identificar lacunas, mas aspetos a melhorar.
E6	Possibilidade de haver quem não seja colocado em situações de destaque.
E7	Falta de compreensão por parte dos alunos das matérias e ferramentas ensinadas na AM – leva a pouco empenho em atividades realizadas.
E8	Não conseguiu identificar lacunas, mas aspetos a melhorar.

Com a questão nº 14 (ver resultados na Tabela 15), foi possível enumerar as vulnerabilidades da formação atual, ou seja, os aspetos que menos contribuem para a aquisição da capacidade de decisão em situações de stresse. As respostas obtidas revelaram que as vulnerabilidades são: a pouca liberdade atribuída aos alunos; a possibilidade de existir cadetes que durante a formação não são colocados em destaque; e o facto de haver cadetes que não atribuem à formação neste aspeto a devida importância, pois não entendem os seus objetivos. Este último ponto, segundo um dos entrevistados, provoca a desmotivação nessas atividades, o que representa uma dificuldade acrescida na aquisição da capacidade de decisão em situações de stresse. Dois dos entrevistados, referiram que não existem vulnerabilidades, mas sim aspetos a melhorar.

Questão Nº 15: “O que seria possível melhorar na formação desta capacidade?”

Tabela 16 - Análise da Questão Nº 15

Entrevistado	Resposta
E1	<ul style="list-style-type: none"> • A existência de uma cadeira específica para gestão e de stresse.
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Maior liberdade; • Maior responsabilidade.

Entrevistado	Resposta
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Mais meios pessoais para permitir avaliações contínuas.
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Mais meios pessoais para permitir avaliações contínuas.
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar alunos em situações que tenham de decidir, com resposta às consequências das decisões tomadas.
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Mais prática ao nível da formação militar; • Realizar atividades dinâmicas (ex.: Eco Aventura).
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Maior realidade do método de instrução; • Dar autonomia progressiva aos alunos.
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de Armas de <i>Airsoft</i>; • Prática de Eco Aventura.

Na questão nº 15 (ver resultados na Tabela 16), os entrevistados referiram vários aspetos a melhorar. As respostas abrangeram: uma maior liberdade e responsabilidade por parte dos alunos; mais meios pessoais para avaliações contínuas na formação militar, de modo a reduzir a possibilidade de existirem cadetes que não sejam colocados em situações de destaque; mais prática na formação militar; a inclusão de atividades dinâmicas, onde dois dos entrevistados referiram o exemplo da prática da modalidade de eco aventura; e uma maior realidade na instrução, em que foi dado o exemplo da utilização de armas de *airsoft* na formação militar.

4.2. Discussão dos resultados

No presente subcapítulo, discussão dos resultados, iremos discutir os resultados obtidos de acordo com os conceitos teóricos apresentados no capítulo 2, Revisão da literatura. A discussão irá ser realizada em três partes distintas, a primeira parte incidirá sobre a formação recebida pelos entrevistados enquanto cadetes da AM, onde serão discutidos os resultados das questões 6, 7, 8, 9 e 10. Numa segunda parte irá discutir-se os resultados obtidos com as questões 11 e 12, que correspondem à caracterização da formação ministrada atualmente, atendendo a que as diversas áreas de formação irão ser analisadas de forma separada. Na terceira e última parte da discussão dos resultados, as questões 13, 14 e 15 irão ser discutidas.

4.2.1. Questões N° 6, 7, 8, 9 e 10

Com a execução das entrevistas, foram obtidos resultados enquadrados com a formação recebida pelos entrevistados, e subdivididos em duas vertentes distintas. A primeira vertente aborda: as situações em que os entrevistados estiveram sob stresse e tiveram de tomar decisões; de que forma o stresse afetou a tomada de decisão; e qual a contribuição da formação recebida na AM para o efeito do stresse na tomada de decisão. No segundo momento é feita a comparação da formação recebida com aquela que é atualmente ministrada aos cadetes da AM.

Na questão n° 6, sete dos entrevistados referiram que já se encontraram numa situação em que tiveram de tomar decisões sob stresse. Apenas um dos entrevistados referiu não ter sentido stresse. O que implica neste caso, que o meio em que se viu inserido não foi visto por si como exigente, nem capaz de exceder os seus recursos ou fazer perigar o seu bem-estar. Isto demonstra que a formação recebida pelo entrevistado contribuiu de alguma forma para que esta situação se verificasse.

Dos sete entrevistados, seis referiram posteriormente na questão n° 7 que o stresse não afetou a tomada de decisão. Outro dos entrevistados referiu que o stresse potenciou a tomada de decisão. O facto de a decisão ter sido potenciada, segundo a pesquisa efetuada, deve-se ao facto de os mecanismos que utilizou para lidar com o stresse terem sido eficazes, pois o stresse funcionou como potenciador e não como inibidor da tomada de decisão. A este tipo de stresse, chama-se de “stresse bom”, tendo sido a sua atenção focalizada para o fenómeno central do problema e reduzida nos fenómenos periféricos. O facto de a atenção ser maior sobre os fenómenos centrais, potencia a decisão. Por a primeira fase do processo de decisão apresentado pelo General Belchior Vieira ter sido focalizada em informação relevante, tornou o processo de decisão eficaz. Os restantes 6 entrevistados, pelo facto de não terem sentido que o stresse afetou a sua tomada de decisão, revela que as técnicas de gestão do stresse, forma eficazes e bem aplicadas.

Com a questão n° 8, pretendeu-se então perceber de que forma a formação recebida enquanto cadetes na AM foi útil para que o stresse não tenha afetado a decisão. Nesta questão todos os entrevistados deram importância à formação recebida na AM, embora dois dos entrevistados tenham referido que a experiência após a AM serviu de complemento para que o stresse não tenha afetado a decisão. Nos restantes seis entrevistados foram especificadas diversas razões. Uma das razões transversais aos seis entrevistados, foi o facto de a rotina na AM ser propícia a que os cadetes estejam

constantemente sobre pressão, quer seja a nível de horários, de disciplina, ou de responsabilidades atribuídas. Todas as razões apresentadas constituem-se fatores geradores de stresse nos alunos, sendo estes, fatores externos. Para além do aparecimento destes fatores geradores de stresse externos, foi também referido o treino físico e a formação militar. Tanto a formação militar como o treino físico, enquadram-se na melhoria de qualidades individuais. No treino físico as qualidades físicas são desenvolvidas e existe uma evolução capaz de reduzir o cansaço e fadiga em situações futuras. Por outro lado existe a transmissão de conhecimentos e procedimentos na formação militar, estando estes inerentes à profissão militar, sendo essenciais para o desempenho futuro como oficiais do Exército e da GNR.

O que aqui fica demonstrado, é que a adaptação ao stresse é treinável, pois durante a formação como cadetes na AM, estes foram colocados em situações que permitiram a melhoria das qualidades individuais e o controlo dos fatores externos. Este treino foi obtido através do aparecimento de situações que provocassem stresse durante a formação na AM. Os blocos de formação militar, por serem realizados em condições diferentes das normais, obrigou os entrevistados, enquanto cadetes, a lidarem com situações percecionadas como exigentes. O lidar com as situações geradoras de stresse implica que o indivíduo, após a superação das mesmas situações, aumenta a sua confiança. Perante a superação de uma destas situações, o indivíduo saberá que no futuro será capaz de suportar as exigências impostas numa situação análoga. Aplicando à tomada de decisão, o que se passou foi o uso das chamadas técnicas de inoculação de stresse.

As próximas duas questões incidiram sobre possíveis diferenças entre a formação recebida e a ministrada atualmente. Foram identificadas diferenças ao nível do tempo, frequência e intensidade de determinados aspetos da formação ministrada atualmente. Como já foi analisado, seis dos entrevistados referiram que existem diferenças, tendo estas sido posteriormente mencionadas na questão nº 10.

Nas diferenças correspondentes à formação académica, foi referido o facto de agora existir um menor tempo para ministrar diversas cadeiras. A redução desse tempo afeta a transmissão de conhecimentos em cadeiras específicas, como o armamento, podendo a aquisição destes conhecimentos, por parte dos cadetes, ser afetada. Se a aquisição de conhecimentos for afetada, no futuro, quando surgir a oportunidade e necessidade de utilizar esses conhecimentos, a autoconfiança em determinadas matérias será menor.

Ao nível da formação militar o que difere atualmente é a frequência das situações em que os cadetes ficam sujeitos a possíveis fatores geradores de stresse externos. Este

fator traduz-se em menos oportunidades para treinar a adaptação ao stresse. De realçar, que os blocos de formação militar contribuem para que o indivíduo seja capaz de se adaptar no futuro ao stresse, pois existe um maior realismo e proximidade com situações futuras no desempenho das funções de oficial subalterno. Outra contribuição é o aumento do número de possíveis fatores geradores de stresse, em que, para além dos presentes no dia-a-dia dos cadetes, existem ainda possíveis fatores como o desconforto e um maior cansaço. Todos estes fatores, aliados a uma maior frequência de situações em que são colocados nestas condições, permite, como foi referido por um dos entrevistados, uma maior resistência ao stresse e à ansiedade. Outra das diferenças é o facto de atualmente se introduzir as cartas de escala 1:50000, pois após o período de formação na AM, poderá surgir uma situação onde estas serão a única ferramenta disponível para se utilizar no cumprimento de missões. Caso esta situação se verifique, já não será uma novidade e o treino realizado nessas condições ajudará o indivíduo a não percecionar essas situações como ameaça.

4.2.2. Questões Nº 11 e 12

As questões nº 11 e 12 incidiram sobre as atividades planeadas e não planeadas que atualmente são executadas, e que concorrem para a aquisição da capacidade de decisão sob stresse. A discussão irá ser feita por áreas de formação, ou seja, começar-se-á pela direção de ensino, seguindo-se a formação militar, o comando das companhias de alunos e por último o treino físico.

Na direção de ensino as respostas obtidas revelaram que a realização de *briefings* é a atividade que concorre para a aquisição da capacidade de decisão. A apresentação de *briefings*, ou exposições de trabalhos realizado pelos cadetes, significa que naquela situação estarão a expor o resultado do seu trabalho e das suas decisões. Este tipo de situações, em que se expõe a decisão tomada, pode ser potencialmente geradora de stresse, devido ao facto de estarem sujeitas à aprovação de outros indivíduos, neste caso os docentes de cada cadeira. O fator gerador de stresse neste caso é a avaliação do seu trabalho que reflete a sua decisão. Por outro lado, o facto de tomar uma decisão pode, por si só, funcionar como um fator gerador de stresse. Em suma, os cadetes tomam decisões, e ao serem submetidos diversas vezes a este tipo de situações, contribuirá para que a adaptação ao stresse seja treinada, diminuindo a possibilidade de no futuro a tomada de decisão ser uma fonte geradora de stresse. Os *briefings* contribuem ainda para a aquisição

desta capacidade, pois representam uma oportunidade para se tomar uma decisão utilizando mecanismos de procura da informação necessária à resolução de um determinado problema.

No que concerne à formação militar, os resultados das entrevistas salientam diversas situações que concorrem para a aquisição da capacidade de decisão sob stresse. Os blocos de formação militar, embora atualmente sejam executados com menor frequência, representam o confrontar com novas situações e em condições diferentes das normais. A repetição destas situações implica uma crescente inoculação dos fatores geradores de stresse presentes (ex.: sono, fadiga, ausência do conforto, etc.). Algo que foi referenciado, e que se executa em determinados anos da AM é a componente de patrulhas. As patrulhas representam uma combinação entre o stresse e a tomada de decisão. Este aspeto deve-se ao facto de obrigar os cadetes a tomar decisões em situações, onde existe a presença de diversos fatores geradores de stresse. Aquando das patrulhas, a preocupação é a mecanização do processo de tomada de decisão adaptado ao escalão, para o qual a AM prepara. Os cadetes executam o processo de tomada de decisão de forma sistemática, com o objetivo de se aperceberem das dificuldades e ao mesmo tempo criarem mecanismos que facilitem, no futuro, a sua tomada de decisão. Este procedimento enquadra-se, no treino de informação referido no capítulo 2, onde é facilitado ao indivíduo o encaixe em esquemas pré-estabelecidos de raciocínio, o que aumenta a confiança em situações futuras.

Ao nível do comando das companhias, o fator tempo, foi o fator gerador de stresse externo mais referenciado. Este, segundo os resultados obtidos encontra-se em diversas situações, sendo a atribuição de tarefas com uma condição e nível, em que o nível é precisamente o tempo limite para a execução da tarefa, um dos exemplos. Isto habitua os cadetes a planearem o seu tempo, e a desenvolverem mecanismos para que o fator tempo não surja como um fator potenciador de stresse no futuro. Outra das atividades será as funções de comando desenvolvidas pelos alunos. Este tipo de atividades, embora não abranja todos os cadetes no final dos quatro anos de formação na AM, torna-se útil pelo motivo de pelo menos alguns elementos terem tido contato com a possibilidade de responder perante os seus superiores hierárquicos. A relação com estes, desenvolve no indivíduo um maior índice de confiança para funções de comando no futuro, pois, tal como em todas as outras situações que foram já discutidas, é o confrontar com algo desconhecido e que possa, pelo simples facto de ser algo complexo, gerar stresse no indivíduo. O próprio fator liderança, e o ter-se responsabilidade sobre determinado grupo é um possível fator gerador de stresse. Com as funções de comando desempenhadas por alunos pretende-se

que pelo menos alguns cadetes tenham contato com as dificuldades provenientes do comando de homens, antes de entrarem nos quadros permanentes do Exército e da GNR.

Por último, temos o treino físico que concorre de uma forma geral para a aquisição da capacidade de decisão em situações de stresse. Não se pode dizer que existam atividades específicas no treino físico que potenciem o desenvolvimento desta capacidade. Na realidade, todo o treino físico concorre para este facto, e fá-lo de duas formas: através da melhoria das qualidades físicas dos cadetes e por possibilitar um melhor conhecimento do indivíduo sobre si próprio. A melhoria das qualidades físicas dos cadetes contribui para que fatores geradores de stresse, tais como o cansaço e fadiga sejam diminuídos, pois com o treino físico a resistência dos cadetes aumenta. O conhecimento do próprio indivíduo aumenta a confiança para o desempenho de determinadas tarefas. Na AM, as capacidades físicas dos cadetes são colocadas à prova em determinados desafios. A superação destes desafios aumenta a confiança nas suas capacidades físicas. Assim sendo, no futuro saberá que é capaz de ultrapassar esses mesmos desafios. Essas situações materializam-se por exemplo na execução de pistas de obstáculos. Um dos exemplos é o da GAM, em que, após o aquecimento, cujo objetivo é o aumento dos níveis de stresse, os cadetes têm de executar obstáculos colocando à prova a sua capacidade de decisão. É portanto o confrontar com uma situação que pode ser considerada como ameaçadora e a impossibilidade de se negar à execução da mesma. Por outro lado, as avaliações que os cadetes executam, por serem uma situação em que o indivíduo vê o seu desempenho ser avaliado, concorrem para o desenvolvimento de mecanismos de gestão do stresse.

De realçar que nas respostas obtidas, ficou expresso por oficiais não pertencentes à formação militar e ao treino físico, que estas são as áreas onde se obtém uma maior contribuição para a capacidade de decisão em situações de stresse.

Relativamente à questão nº 12, foram obtidas as atividades não planeadas que concorrem para a aquisição da capacidade de decisão em situações de stresse. Na direção de ensino não foram obtidas quaisquer atividades não planeadas, contudo uma das respostas demonstrou a contribuição de tudo o que sai fora da rotina como algo que contribui para a aquisição desta capacidade. Isto deve-se ao facto de que, quando um cadete se encontra perante algo não rotineiro, terá que empregar todos os conhecimentos aprendidos para fazer face à nova situação criada. Esta situação poderá levar a que o cadete sinta os seus níveis de ansiedade subirem. É portanto, o combinar do uso do conhecimento adquirido para a resolução de um problema com uma situação potencialmente stressante.

Na formação militar, especificamente aplicado a esta área de formação será a prática de comando, que embora seja uma atividade planeada tem também uma componente que é não planeada. Falamos então, da formação entre pares. A formação entre pares contribui para a aquisição desta capacidade, na medida em que, um cadete que seja nomeado instrutor numa instrução de ordem unida, irá dar essa mesma instrução a cadetes. Isto significa que o seu cujo nível de conhecimento e proficiência na execução de movimentos de ordem unida é igual ao da sua classe. Mesmo assim, o cadete terá a obrigatoriedade de sobressair e ser capaz de assumir o comando do pelotão. O que está aqui em causa é a possível fonte de stresse proveniente da prática do comando de um pelotão. Quando os cadetes terminarem a sua formação, e ficarem a cargo do comando de um pelotão, o fator liderança não será um fator gerador de stresse, pois terá sempre o auxílio do seu posto e das situações anteriormente vividas enquanto cadete. Ele ficará habituado a gerir o stresse proveniente da liderança e comando de um pelotão, pois anteriormente, em ambiente de formação, aprendeu e utilizou técnicas de gestão de stresse nessa situação específica.

Ao nível do comando das companhias, o que foi verificado no comando das companhias é o uso do fator tempo para potenciar a aquisição da capacidade de decisão em situações de stresse. O exemplo de uma atividade não planeada referido numa das entrevistas, é o da marcação de reuniões fora do período de aulas, ou seja, durante o período em que os próprios cadetes gerem o seu tempo para ser dedicado ao estudo e a outras atividades fora da instrução e aulas diárias. O facto de ser marcada uma reunião durante este período, obriga a uma maior gestão do tempo por parte dos cadetes, pois vêm o seu tempo livre reduzido. Ou seja, um dos fatores geradores de stresse, neste caso o tempo, tem de ser gerido todos os dias em função da liberdade dada pelo comando das companhias, é desde o período de formação na AM trabalhado o hábito de gerir o tempo em função dos objetivos a que se propõem atingir no final de cada semestre ou ano letivo.

Um dos resultados obtidos com as entrevistas aos oficiais pertencentes à formação militar e ao comando das companhias, é o facto de existir uma pressão constante no dia-a-dia, proveniente do rigor, disciplina, horários a cumprir, possibilidade de chumbar no final de cada ano, recompensas e punições de acordo com o comportamento e as revistas ao atavio e aos alojamentos, o que torna o ambiente num ambiente de pressão constante. Como já foi referido anteriormente, todas as razões apresentadas constituem-se como fatores geradores de stresse nos cadetes sendo estes fatores externos e a sua permanência habitual obriga a que seja desenvolvido pelos cadetes mecanismos de adaptação e gestão

do stresse para que possam superar as dificuldades criadas por este ambiente. Ou seja, ao fim de algum tempo, um ambiente em constante pressão torna-se normal e deixará de ser encarado como potenciador de stresse.

No treino físico, o contributo para a aquisição desta capacidade com atividades não planeadas, passará pelas ACE's, pelas condições desfavoráveis numa aula de treino físico e ainda por uma situação pontual que é a da lesão de um dos elementos da classe numa dessas aulas, mais especificamente na execução de uma pista de obstáculos. As ACE's têm o contributo da gestão do tempo aliado à preparação física. Como já foi justificado anteriormente tanto o tempo como fator gerador de stresse e a preparação física para aumento da autoconfiança é importante para a capacidade de decisão sob stresse. As condições climatéricas e a lesão de um elemento, contribui pois embora possa induzir stresse no cadete, o cadete não tem possibilidade de não realizar as atividades, logo terá que gerir o stresse e criar mecanismos para que o stresse não seja influenciado por uma desses fatores.

4.2.3. Questões N° 13, 14 e 15

Com a questão n° 13, pretendeu-se obter os pontos fortes da formação atualmente ministrada, ou seja, o que contribui e deverá continuar a ser realizado. Todos os pontos fortes referidos pelos entrevistados já foram anteriormente discutidos. Os resultados passam por uma pressão constante, adversidades e possíveis fatores geradores de stresse existentes na formação militar.

Na questão seguinte, a n° 14, pretendia-se verificar quais as lacunas na formação. Aqui, foram referidas como lacunas o facto de: nem todos os alunos poderem ser colocados em situações de destaque, como por exemplo a prática de comando; e o facto de a liberdade atribuída aos alunos ser pouca. Esta pouca liberdade aliada ao facto de nem todos os cadetes terem a oportunidade de assumirem cargos na cadeia de comando respetiva. Desta maneira, parte dos alunos não toma contato com a responsabilidade que futuramente irão ter no desempenho das funções de oficiais subalternos, fator que poderá induzir no futuro. Foi também referido que existem aspetos a melhorar e não lacunas, sendo que estes aspetos a melhorar foram referidos na questão seguinte.

Na questão n° 15, foi indicado a criação de uma cadeira mais específica para a gestão do stresse, uma maior liberdade e responsabilidade dos cadetes, mais meios pessoais

para as avaliações poderem ser continuas e mais abrangentes de forma a evitar que existam alunos a não serem colocados em situações de destaque e de comando, mais prática na formação militar, ou seja, maior frequência de blocos de formação militar, maior realismo na instrução de forma a incutir mais fatores geradores de stresse em que um dos exemplos foi a introdução de armas de *airsoft*. Importa ainda referir a prática de atividades dinâmicas. Entenda-se dinâmicas no sentido de as decisões tomadas pelos cadetes afetarem de uma forma mais real a resolução de situações criadas. Um dos exemplos de atividades dinâmicas será a prática de eco aventura, pois combina o cansaço físico, com a tomada de decisão no momento e que influencia o resultado e o cumprimento dos objetivos a cumprir numa competição desse tipo.

Capítulo 5

Conclusões e Recomendações

4.1. Introdução

O capítulo 5, conclusões, tem como objetivo responder às questões da investigação. Nomeadamente será respondido às perguntas derivadas e posteriormente à pergunta central deste trabalho. Haverá ainda espaço para propostas de investigações futuras a desenvolver.

4.2. Resposta às Perguntas Derivadas

Após a apresentação e análise e posterior discussão de resultados, veja-se agora as respostas às perguntas derivadas. Relativamente à primeira pergunta derivada, **“Será a formação ministrada na AM eficaz, para a aquisição desta capacidade?”**, os resultados obtidos revelaram que a formação é eficaz. Os entrevistados referiram que a formação que receberam contribuiu para que tivessem conseguido tomar decisões mesmo sob stresse. Se olharmos às diferenças entre a formação que receberam e à atualmente ministrada, não foram identificadas diferenças ao nível dos objetivos de formação, mas sim variações de tempo, frequência e intensidade de determinados aspetos da formação ministrada atualmente. Por um lado, verificou-se que anteriormente a instrução poderia ser mais exigente em determinados aspetos, mais atualmente a formação tem também uma maior abrangência de conhecimento a nível teórico e prático, o que também é essencial para a aquisição da capacidade em análise.

Quanto à segunda pergunta derivada, **“Quais os fatores geradores de stresse, a que, os cadetes estão sujeitos na formação ministrada na AM?”**, pode-se afirmar que atualmente a formação ministrada expõe os alunos a um conjunto de fatores geradores de stresse diversificados. Tais como: a própria tomada de decisão; a gestão do tempo; o uso de informações para a tomada de decisão; o cansaço; o sono; a fadiga; as condições climáticas; a execução de pistas de obstáculos; a formação entre pares; a constante observação e avaliação dos cadetes; o rigor; a disciplina; e os horários a cumprir.

Relativamente à terceira pergunta derivada, **“Quais as atividades planeadas que concorrem para a formação desta capacidade?”**, pode-se afirmar que a atividade planeada na direção de ensino é a realização de briefings ou exposições, em que os alunos transmitem as suas decisões. Por outro lado, na formação militar temos atividades, tais como: os blocos de formação militar, pela sua frequência e pelas condições em que coloca os cadetes; as patrulhas; e a prática de comando. Ao nível do comando das companhias temos, a execução de tarefas com limite de tempo e as funções de comando desempenhadas por alunos. Por último, o treino físico, em que foi referenciado a GAM, e também o facto de permitir desenvolver as qualidades individuais e o conhecimento do individuo de si próprio. De referir, que a GAM contribui para esta valência, pois o seu objetivo é elevar os níveis de ansiedade e fazer com que os alunos se confrontem com dificuldades ou novos desafios.

Relativamente à próxima pergunta derivada, **“Quais as atividades não planeadas que concorrem para a aquisição desta capacidade?”**, podemos referir que na formação militar, a atividade não planeada é a formação entre pares. Ao nível do comando das companhias temos o recurso ao fator tempo, nomeadamente à marcação de reuniões durante o tempo de estudo, recompensas, punições e revistas ao atavio e alojamentos. No treino físico temos as ACE's, as condições climatéricas e a lesão de um individuo que pode provocar e aumentar os níveis de stresse nos outros elementos de uma turma.

A quinta pergunta, **“Quais os pontos fortes da formação ministrada na AM para a aquisição desta capacidade?”**, podemos referir que como pontos fortes temos: a pressão constante; as adversidades e possíveis fatores geradores de stresse existentes na formação militar, em que se verifica a combinação da prática com a teoria, ou seja, a aplicação prática de conhecimentos; o confronto com tarefas que têm obrigatoriamente de ser executadas, embora possam parecer aos cadetes de difícil execução; a gestão de tempo por parte dos cadetes; a colocação de cadetes em situações de comando de homens e entre pares; a alternância entre condições de conforto com condições adversas e dificultadoras em blocos de formação militar; e a cadeira de Ética e Liderança.

Na sexta pergunta, **“Quais as lacunas da formação ministrada na AM para a aquisição desta capacidade?”**, podemos dizer que uma das lacunas se verifica ao não ser possível colocar todos os alunos em situações de destaque, como por exemplo na prática de comando. Outra das lacunas é o facto de a liberdade atribuída aos alunos ser pouca.

Por último, na sétima pergunta, **“De que forma é possível melhorar a formação da capacidade de decisão na AM?”**, pode-se dizer que a melhorar tem-se o número de

meios pessoais na formação militar, ou seja, um maior número de instrutores para aumentar a eficiência da avaliação dos cadetes. Temos também, a introdução de armas de *airsoft* na formação militar, e a introdução de atividades dinâmicas, em que um dos exemplos referidos foi a prática da modalidade de eco aventura.

4.3. Resposta à Pergunta Central

Tendo por base as respostas às perguntas derivadas, procurou-se responder à pergunta central da investigação, **“De que modo ocorre a formação da capacidade de Decisão em situações de stresse dos cadetes da AM?”**.

A formação ministrada na AM é eficaz para a formação e aquisição da capacidade de decisão em situações de stresse e é transversal às diversas áreas de formação. As áreas que mais contribuem serão a da formação militar e a do treino físico. Na formação militar temos o exercício das patrulhas e os blocos de formação militar como o que mais contribui para a aquisição desta capacidade. Por outro lado, no treino físico temos o conhecimento do indivíduo de si próprio e a melhoria das qualidades físicas dos cadetes. No comando das companhias, a gestão do tempo e rigor exigido aos cadetes (em termos de horários), a disciplina e a responsabilidade atribuída a certos alunos, com o desempenho das funções de comando, contribuem para a aquisição da capacidade em estudo. Na direção de ensino é realizada a transmissão de conhecimentos necessários a um oficial do exército e da GNR para o desempenho futuro das suas funções, bem como a realização de *briefings*.

Na AM os cadetes estão diariamente sujeitos a diversos fatores geradores de stresse e são obrigados a lidar com os mesmos. Esta situação ajuda a que criem mecanismos de gestão de stresse, com o intuito de lhes serem uteis na sua carreira. O stresse acaba por se tornar algo natural para os alunos, pois são habituados a viver com o mesmo e a não deixar que o stresse influencie o seu comportamento nem a sua tomada de decisão. Por outro lado, a aquisição e utilização de conhecimentos em que existem diversos fatores geradores de stresse, leva a que os cadetes mecanizem e agilizem processos para a tomada de decisão em situações de stresse. O que dificulta a formação na AM desta capacidade será a dificuldade de chegar a todos os cadetes da mesma forma, pois nem todos os alunos conseguem ser colocados o mesmo número de vezes em situações de destaque.

Em suma, pode-se concluir que a formação ocorre através da melhoria das qualidades individuais, em que o treino físico e aquisição de conhecimentos contribuem

para esta capacidade. Por outro lado temos as técnicas de inoculação de stresse, em que, devido aos fatores geradores de stresse presentes nas diversas atividades realizadas pelos alunos, estes irão criar mecanismos para a gestão do stresse, por forma a não afetarem a tomada de decisão. Outra das ferramentas é o treino da informação, em que os cadetes colocam em prática conhecimentos teóricos e práticos, de forma a garantir uma assimilação rápida da informação essencial e a melhorar/agilizar a tomada de decisão.

4.4. Recomendações

Com os resultados obtidos na investigação realizada, foram descobertas áreas nas quais seria relevante a realização de uma nova investigação. Uma das áreas será o treino físico, nomeadamente a relação entre a prática da modalidade de eco aventura e a aquisição, da capacidade em estudo, pelos cadetes da AM. A investigação seria então no âmbito da possível contribuição da modalidade de eco aventura para a aquisição da capacidade de decisão em situações de stresse.

Outra proposta para futuras investigações será, sobre a temática que aborda a forma como os cadetes percecionam as fontes geradoras de stresse que aqui foram descritas. Esta investigação teria como objetivo a confrontação entre a perspetiva da formação e a dos alunos.

Capítulo 6

Bibliografia

- Barret, S. (15 de January de 2005). *Some Notes on Susan Folkman, Ph.D.* Obtido em 27 de Junho de 2012, de Quackwatch:
<http://www.quackwatch.com/11Ind/IOM/folkman.html>
- Camões, P. J. (Outubro de 1995). *Processos de Tomada de Decisão na Organização Municipal*. Tese de Mestrado, Universidade do Minho, Braga.
- Carvalho, A. (03 de 11 de 2011). *Estudo Geral - Repositório Digital da Universidade de Coimbra*. Obtido em 28 de 06 de 2012, de Repositório Digital da Universidade de Coimbra: estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/17494/5/CAPII%20-%20Revisão%20de%20literatura.pdf
- Decreto de Lei n.º 27/2010 de 31 de março. (2010). Estatuto dos Estabelecimentos de Ensino Superior Público militar.
- Decreto de Lei n.º 302/1988 de 2 de setembro. (1988). Estatuto da Academia Militar.
- Dr. Hans Selye. (s.d.). Obtido em 26 de Junho de 2012, de The Canadian Medical Hall of Fame: <http://www.cdnmedhall.org/dr-hans-selye>
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas S.A.
- Guerra, A. (25 de Setembro de 2003). Percepção da Frequência das Fontes de Stress e Estratégias de Coping Utilizadas nos Alunos do 1º e 2º Ano da Academia Militar. *Revista de Psicologia n.º 14*, pp. 67-80.

- Lourenço, M. (2006). *O Empresário e a Liderança da Empresa, Manual n.º 1*. Obtido de Fundação Calouste Gulbenkian:
http://www.gulbenkian.pt/media/files/fundacao/programas/PG%20Desenvolvimento%20Humano/pdf/Manuais_de_Microcr_dito_-_O_Empresario_e_a_Lideranca_da_Empresa.pdf
- Martins, J. C., & Belfo, F. (s.d.). Métodos de Investigação Qualitativa. *PROELIUM - Revista da Academia Militar*, pp. 39-71.
- Militar, A. (2006/2007). Normas de Vida Interna.
- Militar, A. (30 de junho de 2011). Norma para a redação do relatório científico final.
- Miranda, M. Â. (25 de Junho de 2007). *A Tomada de Decisão - Elementos Gerais*. Obtido de
<http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=a%20tomada%20de%20decis%C3%A3o%20-%20elementos%20gerais&source=web&cd=3&ved=0CFwQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.forma-te.com%2Fmediateca%2Fdownload-document%2F2322-a-tomada-de-decisao.html&ei=IbASUOjmJYej0QWhxoDYAQ&usg=AFQ>
- Pamplona, A., & Oliveira, M. (1996). Lidar com o Stress. *Revista de Psicologia n.º 9*, pp. 165-175.
- Pereira, A. M. (1992). Stress e Coping. *Revista de Psicologia Militar*, pp. 391-397.
- Português, E. (2007). Planeamento Tático e Tomada de Decisão. Portugal: Ministério da Defesa Nacional.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.

- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutorado, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Sime, J.-A. (2007). Designing Eemergency Response Training: Seven Ways to Reduce Stress. *IADIS International Conference on Cognition and Exploratory Learning in Digital Age*, (pp. 41-48).
- Sousa, F. (Stembro-Outubro de 1989). Decisão sob "stress". *Baluarte - Revista das Forças Armadas* N° 5, pp. 57-64.
- Sousa, F. J., & Nevado, P. P. (1993). Estratégia para a Redução da Incerteza na Tomada de Decisões, Sob Pressão do Tempo. *Revista de Psicologia Militar*, n. ° 7, pp. 45-60.
- Vieira, G. B. (2012). *Liderança Militar*. Lisboa: Atena.

Apêndices

Apêndice A – Guião de entrevista

Tema: *“Caracterização do processo de formação da capacidade de decisão em situações de stress dos cadetes da Academia Militar”.*

Entrevistador: Aspirante de Infantaria Rui Jorge Portela dos Anjos.

Objetivos Gerais:

- Verificar se a formação ministrada na Academia Militar concorre para a aquisição da capacidade de decisão em situações de Stress;
- Verificar quais as atividades que concorrem para a aquisição da capacidade de decisão em situações de Stress;
- Verificar a adequabilidade da formação ministrada atualmente na Academia Militar, para o desempenho futuro de um oficial;

Nome Completo:

Cargo/Função:

Posto:

Arma/Serviço:

Data:

Hora de início:

Hora de Fim:

Unidade/Local:

Blocos Temáticos:

Bloco A: Apresentação da Entrevista

Bloco B: Caracterização da Formação Recebida

Bloco C: Caracterização da Formação Ministrada Atualmente

Bloco D: Adequabilidade da Formação Ministrada

Blocos	Objetivos	Formulário de Perguntas	Notas
Bloco A Apresentação da Entrevista	<p>-Apresentação do entrevistador; -</p> <p>-Explicar os objetivos gerais da entrevista;</p> <p>- Legitimar a entrevista;</p>	<p>1. Qual o seu nome completo?</p> <p>2. Qual o seu posto?</p> <p>3. Qual a sua Arma ou Serviço?</p> <p>4. Qual a função que desempenha atualmente na Academia Militar?</p> <p>5. Já esteve em missões internacionais? Se sim, podia indicar quais?</p>	<p>-Referir ao entrevistado os objetivos do trabalho.</p> <p>-Perguntar se a entrevista pode ser gravada.</p> <p>-Referir que alguns dados tem que ser pedidos apesar de serem conhecidos apenas por motivos de registo</p> <p>-Aproveitar para quebrar o gelo</p>
Bloco B: Caracterização da Formação Recebida	<p>- Recolher dados sobre a formação recebida pelo entrevistado;</p> <p>- Verificar a utilidade da formação recebida no desempenho das suas funções atuais ou anteriores;</p> <p>- Identificar e recolher dados sobre as diferenças entre a formação recebida e atualmente ministrada;</p>	<p>6. Já se encontrou em situações, em que teve de tomar decisões sobre stresse?</p> <p>7. De que forma o Stresse afetou a tomada de decisão?</p> <p>8. Considera que a formação recebida, enquanto cadete, foi útil quando teve de tomar decisões sobre stresse? Porquê?</p> <p>9. Existem diferenças entre, a formação ministrada atualmente, e aquela que recebeu enquanto cadete?</p> <p>10. Quais e de que forma essas diferenças afetam a aquisição da capacidade de decisão sob stresse?</p>	<p>- Explicar ao entrevistado, que Stress é diferente de ansiedade;</p> <p>- Referir que todas as perguntas sobre formação, são sobre a formação que concorre para a aquisição da capacidade de decisão em situações de Stress;</p> <p>- Pedir ao entrevistado que se estando agora envolvido na formação, olhe para a formação que recebeu neste âmbito na Academia Militar e seja crítico quanto à mesma;</p> <p>- Se sim à pergunta 6, pedir exemplos;</p> <p>- Se não à pergunta 6, passar para a pergunta 8;</p> <p>- Se não à pergunta 9, passar para a pergunta 11;</p>

Blocos	Objetivos	Formulário de Perguntas	Notas
Bloco C: Caracterização da Formação Ministrada Atualmente	- Identificar e caraterizar as atividades realizadas em formação que concorrem para a aquisição da capacidade de decisão em situações de Stress;	11. Quais as atividades planeadas e de que forma concorrem para a aquisição desta capacidade? 12. Quais as atividades não planeadas e de que forma concorrem para a aquisição desta capacidade?	- Referir que as perguntas são direcionadas às atividades realizadas pelos alunos que concorrem para a aquisição da Capacidade de Decisão sob stress; - As respostas devem ser dadas dentro das funções do Entrevistado, mas contudo, a opinião sobre outras áreas é válida;
Bloco D: Adequabilidade da Formação Ministrada	- Identificar e explicar as lacunas e pontos fortes da formação ministrada, para o futuro oficial;	13. Quais os pontos fortes da formação ministrada atualmente? Porque são pontos fortes? 14. Quais as lacunas da formação ministrada atualmente? Porque considera lacunas? 15. O que seria possível melhorar algo na formação desta capacidade?	- Referir que as perguntas pretendem obter a opinião do entrevistado, sobre os pontos fortes e lacunas da formação atualmente ministrada, para a aquisição da capacidade de decisão sob stress; - Referir que as perguntas são direcionadas às atividades realizadas pelos alunos que concorrem para a aquisição da Capacidade de Decisão sob stress? - Se responder negativamente à pergunta 15, passar para a pergunta 17; - Se responder negativamente à pergunta 17, passar para a pergunta 19;

Apêndice B – Resumo da Entrevista N° 1

Questão	Resposta
5	“Sim. (...) Kosovo 2007 ...”
6	“Houve três situações no Kosovo (...) uma delas aconteceu num reconhecimento aéreo por helicóptero em que o próprio helicóptero teve um problema e (...) foi perdendo altitude. (...) o problema foi termos aterrado numa área controlada pelos “karadah fighters” (...) e entendi que eles nos queriam capturar, (...) para nos interrogar e tivemos de nos desempenhar daquela zona.”
7	“O stresse não teve influência na decisão (...) quando o espírito de sobrevivência é o que está à tona, não há stresse que implique com isso.”
8	“Sim, foi útil (...) acabou por ser complementada com aquilo a que chamo “escola da vida”. O contato nas unidades, sobretudo outros cursos de qualificação (...) que me deram a capacidade de poder decidir sem que houvesse alguma influência do stresse.”
9	“Sim, existem ...”
10	“... Organização do Terreno era orientada para as armas combatentes, o que era bom e ajudou muito. (...) O armamento, que era dado de uma forma mais apurada do que é agora dado (...) O facto de não haver o processo de Bolonha, dava mais tempo para termos certas disciplinas e eram graduadas ao longo tempo. Um exemplo era o tiro, que começava com a disciplina de elementos de armamento, depois armamento e tiro, depois tiro e na final balística, sendo que hoje já não se dá balística. E a balística (...) é sem dúvida necessária. (...) No ensino, também se evoluiu, porque hoje em dia, um oficial quando sai da Academia, tem a capacidade de saber investigar, de saber procurar e no meu tempo isso não acontecia. (...) Isso contribui para que hoje em dia, um futuro oficial seja capaz de numa situação, habituar-se a procurar e investigar, assim como a receber informação e perceber qual é a informação que lhe é útil para aquela situação. (...) Algo que se deixou de ter e que contribuía para a aquisição desta capacidade, era a geopolítica, (...) e dava uma visão mais abrangente do carater político do mundo, e o indivíduo adquiria uma visão política do mundo. Atualmente isto é importante, porque o militar tem de tomar decisões e perceber porque toma, ou lhe ordenam que tome certas decisões e essas decisões são sempre enquadradas pela política.”
11	“Na cadeira de Armamento (...) a informação é transformada em cálculos e elementos de tiro, e isto é uma decisão que tem de ser tomada (...).As disciplinas mais académicas, provocam situações em que os cadetes têm que realizar briefings (...) aquilo que está a expor resulta das decisões por si tomadas (...) Agora, é nos exercícios de campo que se trabalha isto mais afincadamente ...”
12	“... Aquilo que sai fora da rotina, prepara um individuo para ser capaz para tomar decisões sob Stress, porque é algo novo, em que tem de utilizar os conhecimentos e chegar a uma solução.”
13	“Tudo o que esteja ligado a teoria com a prática (...) isto, prepara um indivíduo para aquilo que irá fazer no futuro. (...) cadeira de Ética e Liderança.”
14	“Na formação tudo é importante (...) mesmo o que por vezes achamos que seja menos importante, mais tarde ou mais cedo, pode ter que ser utilizado ...”
15	“... Cadeira curricular que seja específico o ensino da gestão do Stress.”

Apêndice C – Resumo da Entrevista Nº 2

Questão	Resposta
5	“Já. Timor”
6	“Já. (...) quando morreu um militar (...) que vinha para o serviço”
7	“Não senti eu o stresse tenha afetado as decisões que tenha tido de tomar.”
8	“Considero que sim. (...) O próprio dia a dia aqui ajuda-nos a lidar com o stresse (...) em termos de conseguir conciliar um conjunto de atividades todas em simultâneo.”
9	“Considero que sim...”
10	“Isso não sei responder.”
11	“As nossas disciplinas não se destinam a isso.”
12	“Se me perguntar quais, não sei ...”
13	“A exigência que é pedida aos alunos (...) ter de conciliar várias atividades diferentes, porque diminuem-lhe o tempo que tem disponível para dedicar à parte académica (...) abranger várias áreas, o que permite um maior conjunto de conhecimento (...) e ensinar a pensar, estruturar o pensamento...”
14	“O facto de ser atribuída pouca liberdade, pouca capacidade de decisão aos alunos...”
15	“Mais liberdade e responsabilidade aos alunos...”

Apêndice D – Resumo da Entrevista Nº 3

Questão	Resposta
5	“Já. No Kosovo, (...) em Angola, (...) no Afeganistão, (...) voltei para Angola e para o Afeganistão ...”
6	“Não, nem nas missões nem fora delas.”
7	Respondeu negativamente à questão nº 6
8	“Não só a da Academia, (...) mas também contribuiu.”
9	“Sim, difere ...”
10	“Na altura, a componente da formação militar em termos de horas, era a mesma (...) Pode variar o número de blocos de formação, mas o número total é o mesmo (...) Nesse aspeto não difere, agora, o que difere, é o facto de agora se chegar às cinco da tarde, e a formação tem de cessar, não havendo a possibilidade de se prolongar a instrução (...), e na altura não era assim. (...) Todas as vezes que nós passamos por estas situações cria-nos algum calo e não nos deixaram tão ansiosos e tão em Stress quando aparecem novas situações. (...) O treino deve ser feito em condições de Stress para a pessoa ganhar essa rotina e não estar ansioso quando lhe aparece uma situação nova. (...) Agora, já se faz tiro de combate, até ao nível de combate de esquadra. Não ficam proficientes, mas pelo menos tomaram contato (...), e haverá cursos que esta foi a única oportunidade que tiveram para ter contato com o tiro (...) a topografia é mais um exemplo em que não passamos da escala 1:25000 e agora trabalha-se aqui 1:50000, e as missões é tudo 1:5000 (...), mesmo que nunca mais voltem a trabalhar, quando tiverem de trabalhar novamente já não será uma novidade ...”
11	“... Só o facto de saírem daqui, da rotina deles para viverem situações completamente novas no campo, (...) desenvolve uma capacidade de conseguir lidar com situações que lhe desenvolvem algum Stress. (...) Na componente das patrulhas, a intenção é desenvolver as competências de comandar e liderar e é uma ferramenta essencial, (...) ajuda a que ele crie esses mecanismos na cabeça dele. (...) Aqui a situação que é criada em termos de Stress, é a fita do tempo...”
12	“... O aluno é pressionado com horários, formaturas, rigor, disciplina, nem sempre se consegue fazer a todos a mesma coisa (...) o saber que pode chumbar, mas tudo contribui e mesmo sem a pessoa saber ...”
13	“Isso tem que ser os alunos, os futuros oficiais a referir”
14	Não Respondeu
15	“O treino militar devia ter doze oficiais ...”

Apêndice E – Resumo da Entrevista Nº 4

Questão	Resposta
5	“Sim, (...) Bósnia ...”
6	“Sim claro, (...) como comandante de pelotão de reconhecimento, e a minha missão era participar numa cerimónia (...). Quando cheguei à área, (...) verifiquei que já estava vedada (...). Tive que decidir naquele momento, (...) e integramos na cerimónia”
7	“A decisão a tomar pareceu-me sempre bastante clara.”
8	“Sim (...) A formação que nós temos aqui na academia coloca-nos diariamente em situações de stresse em que temos de decidir ...”
9	Eu acho que a formação tem-se alterado a nível das matérias, mas a questão essencial não tem sofrido alterações.”
10	“A questão da solicitação, a questão da liderança, a questão dos valores é o que tem mais importância na formação (...), sendo a dificuldade na altura a mesma de hoje em dia. Eventualmente a dureza, a rusticidade, aquilo que nos era pedido, agora já não é pedido tanto. (...) A dureza física era maior, e estas dificuldades são muito importantes para a formação, na medida em que dá resistência, capacidade de encaixe, e a questão de estarmos de estarmos numa situação difícil, mas termos ao mesmo tempo a certeza de que já passamos por pior e isso dá-nos confiança o que é essencial. (...) E eu na minha altura senti-me e estava realmente preparado. (...) E se aqui, a qualquer momento, podemos deixar de ser um normal atirador, podemos ser colocados a qualquer momento como comandantes de pelotão, e esta surpresa quando somos oficiais já não acontece, mas aqui provoca Stress, e dá-nos resistência ao Stress que estamos sujeitos enquanto comandantes. ...”
11	“... A prática de comando, pois aprendem a gerir o Stress. (...) os blocos de formação militar, em que são impostas limitações no que diz respeito ao conforto, e depois toda a questão que diz respeito ao estar fora do comando e a qualquer momento passar para o comando do pelotão ou de uma patrulha ...”
12	“Temos a formação dos pares (...) porque mesmo entre camaradas iguais, há sempre a obrigação de tentar sobressair, o tentar impor-se entre camaradas iguais, o que não é de todo fácil e cria dificuldades e Stress ...”
13	“Tudo o que falamos são pontos fortes e devia de continuar.”
14	“... A possibilidade de haver quem passe na malha, pois nunca foi exposto ...”
15	“... Mais meios pessoais para isolar e avaliar individualmente em determinadas situações ...”

Apêndice F – Resumo da Entrevista Nº 5

Questão	Resposta
5	“Já (...) Timor ...”
6	“Sim (...) quando estive a comandar os destacamentos territoriais, o stresse é uma constante em operações”
7	“O stresse afeta a tomada de decisão, mas não considero que tenha sido de uma forma negativa. Considero que tenha potenciado a decisão.”
8	“Tenho a certeza (...) durante a fase da Academia uma constante responsabilização e colocar em situações de destaque ou de decisão eminente dos alunos (...) a nível disciplinar, (...) a nível da formação militar geral (...) a nível do treino físico. Sobreretudo no campo em que nos encontramos numa situação nova e prática ...”
9	“Aquilo a que eu me consigo reportar, será a formação militar, mas será o mesmo tipo de atividades que eu como aluno estava sujeito.”
10	Não encontrou diferenças na pergunta anterior;
11	“Dar-lhes uma tarefa, condição e o nível e a condição é exatamente o tempo para a realização da tarefa. Porque o tempo é sem dúvida uma questão de Stress podendo gerar mais ou menos Stress. (...) as funções de comando, pois o ter que responder perante o superior hierárquico (...) obriga a sentirem a tarefa e à obrigatoriedade de responder e gerir o Stress de uma forma diferente, leva a que se habituem a tomar decisões.”
12	“Quer a recompensa ou o louvor, são modos de colocar <i>inputs</i> aos subordinados e de alguma forma de lhes gerar stress, (...) a privação de dispensas, a marcação de reuniões a determinadas horas em que influencia mais ou menos o tempo que têm para o estudo pode criar situações de Stress. (...) e a falta de descanso também.”
13	“... O facto de, as pessoas não conseguirem passar o ano inteiro na Academia sem serem colocados numa situação de comando. (...) e o facto de terem a formação militar, (...) são colocados em situações adversas, é importante pois desenvolve a capacidade de gerir o Stress e ao mesmo tempo a capacidade de decisão. (...) é a adaptabilidade, versus a capacidade de resposta a essas situações.”
14	“... Há sempre algo que se possa melhorar.”
15	“Colocar os alunos, em situações em que as suas ações têm consequências, boas ou más, para que tomem consciência dos efeitos das suas decisões.”

Apêndice G – Resumo da Entrevista N° 6

Questão	Resposta
5	“Afirmativo. (...) Timor ...”
6	“Sim (...) quando estive a comandar os destacamentos territoriais, o stress é uma constante em operações”
7	“Eu consegui tomar a decisão operacional acertada ...”
8	“Eu consegui tomar a decisão operacional acertada ...”
9	“... As coisas continuam muito semelhantes”
10	Não encontrou diferenças na pergunta anterior;
11	“ ... Todo o programa que está estruturado, quer a nível de formação geral militar, quer a nível do grupo disciplinar de educação física contribuem para isso. A questão das pistas, obstáculos de decisão, tempos a cumprir, nos blocos de formação militar existem também provas que têm de superar, quer seja em grupo quer a nível individual na parte da topografia, tudo isto são atividades que concorrem para que cada um por si consiga tomar decisões.”
12	“Em todas as atividades que desenvolvo tenho o hábito de lhes incutir o Stress como por exemplo conversas que tenho com eles. (...) seja uma marcha, seja uma revista, seja o estar a horas num determinado local. (...) uso a responsabilidade que eles têm enquanto cadetes, e faço-os comportarem-se de acordo com essa responsabilidade, e quando não cumprem mostro-lhe isso, explicando sempre o porque de se encontrarem naquela situação. (...) A pressão, passará a ser uma ambiente natural para ele, e ele vai estar habituado a decidir em situações de Stress como se fosse uma situação normal.”
13	“A formação militar e da Ed física são concorrentes para esse efeito. Porque são situações dinâmicas e que geram atividade. (...) É mais fácil desenvolver a capacidade de decisão numa situação de Stress numa situação dinâmica ...”
14	“Há sempre camaradas que passam despercebidos (...) e a experiência de vida de cada um já é diferente antes de virem para cá ...”
15	“... Mais prática de formação militar. (...) envolver decisões dinâmicas, (...) também a Eco Aventura.”

Apêndice H – Resumo da Entrevista Nº 7

Questão	Resposta
5	“Não”
6	“Sim, já tive várias situações (...) uma delas foi num salto em para-quedas com abertura manual a baixa altitude (...) e ao sair do avião não fiquei n atitude correta em relação ao solo e quando larguei o piloto, este (...) ficou preso o que impediu a abertura do paraquedas principal.”
7	“Consegui ter discernimento de avaliar a situação e as hipóteses de resolução numa fração de segundo e decidir na outra.”
8	“Claro que a formação da AM é muito importante (...) A metodologia do treino militar e consequentemente na AM passa por colocar o indivíduo em situações geradoras de stresse, muitas levadas ao limite, de forma a constituir uma sólida referência das suas capacidades individuais, mas sobretudo para permitir reduzir os níveis de stresse em situações futuras análogas.”
9	“Sim, existem.”
10	“... a perda do rigor e da exigência, traduzindo-se na diminuição da disciplina comportamental. Por outro lado a diminuição de situações de exigência que solicitem a rusticidade e o esforço prolongado levam a uma perda considerável de oportunidades para treinar e adaptar os mecanismos de controlo de stresse ...”
11	“... Todas deveriam concorrer para tal. (...) uma apresentação em público de um trabalho realizado, constitui um bom treino para gerir o stress. No entanto o GDFGM será o principal responsável pela aquisição desta capacidade. O GDFGM (...) planeia diversas situações onde os alunos terão que gerir tempo e recursos com o intuito de cumprir tarefas, e onde lhe são exigidas competências técnicas e de liderança, dando origem a níveis de stresse elevados. O GDEFD (...) confere as componentes básicas para uma boa gestão das situações de stresse. A fadiga física constitui um grave obstáculo à capacidade de avaliação e raciocínio. Portanto um futuro líder terá que ter uma boa condição física base para conseguir tomar decisões perante a falta de sono, cansaço, fraca nutrição e por vezes condições de saúde debilitadas ...”
12	“ACE’s (...). Estou a falar da orientação, do tiro, técnicas de montanhismo, do pentatlo militar e provas tipo eco aventura. (...) Combinam os ingredientes fundamentais para uma boa preparação em gestão do tempo disponível, do grupo e capacidade de decisão.”
13	“Sobretudo fazer acreditar que é possível realizar uma tarefa, por mais difícil que ela pareça.”
14	“Encontrar formas de motivar os alunos a compreender que as matérias tratadas são de enorme importância para o futuro desempenho das suas funções. Sem motivação não existe empenho, sem empenho não temos resultados gratificantes.”
15	“... Tornar mais realista o método de instrução (...) Dar autonomia de forma progressiva aos alunos, assumindo responsabilidades e fazendo parte da organização diária da AM.”

Apêndice I – Resumo da Entrevista Nº 8

Questão	Resposta
5	“Não ...”
6	“Sim. Foi num endurecimento do TPOI (...) estava encarregado da tarefa de montar (...) todos os apoios relacionados com a educação física do endurecimento.”
7	“Consegui gerir a forma como utilizava os meios durante o endurecimento para conseguir fazer face aos objetivos que tinha pela frente.”
8	“Foi útil, mas na minha opinião só os blocos de formação militar, nomeadamente as patrulhas. (...) Aprendi a lidar com o Stress proveniente do cansaço e da pressão que era colocada ao mesmo tempo.”
9	“Existem muitas diferenças ...”
10	“... a frequência dos blocos de formação atualmente é menor, havia uma maior frequência das situações em que erámos colocados sobre esse tipo de pressão e de Stress. Havia também as marchas de companhia, levadas a cabo pelo próprio comandante de companhia (...) era o confronto de uma dificuldade em que não sabíamos a duração da marcha e por isso o fator incerteza colocava-nos uma maior ansiedade e hoje em dia, os cadetes sabem sempre de tudo.”
11	“A GAM (...) o seu objetivo é aumentar os níveis de Stress para posteriormente os alunos executarem determinadas atividades em que têm de tomar decisões (...) Por outro lado, as avaliações de treino físico geram Stress, pelo fato de serem uma avaliação e o desempenho do próprio aluno estar a ser observado e avaliado.”
12	“As condições climatéricas (...) podem ser algo que aumente os níveis de Stress, (...) um aluno que durante uma sessão de treino físico se lesione, poderá colocar os restantes elementos de uma turma em Stress, pois na execução do mesmo obstáculo têm a consciência de algo negativo que lhes pode acontecer.”
13	Os blocos de formação (...) pois dá aos alunos a possibilidade de planearem e tomar a decisão em condições (...) diferentes daquelas em que normalmente se encontram.
14	“Lacuna, não consigo identificar nenhuma, mas sou da opinião que se pode sempre melhorar a formação ...”
15	“... Introduzir as armas de <i>airsoft</i> no treino militar e também a prática de eco aventura.”